العلاقات العامة
وتغيير ثقافة المنظمات

الدكتورة فؤادة البكري



عالم الكتب

العلاقـــات العامـــة

وتغيير

ثقافـــة المنظمـــات

* البكرى، فؤادة .
* العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات
* فؤادة عبد المنعم البكرى
* ط 1 . – القاهرة : عالم الكتب: 2015 م
* 254 ص : 24 سم
* تدمك : 977-232-980-9 * رقم الإيداع : 14358/ 2014
1- العلاقات العامة
أ- العنوان 659.2

عالم الكتب

* الإدارة :
16 شارع جواد حسنى - القاهرة
تليفون : 23924626
فاكس : 002023939027

* المكتبة :
38 ش عبد الخالق ثروت - القاهرة
تليفون: 23926401 – 23959534
ص . ب 66 محمد فريد
الرمز البريدى : 11518
www.alamalkotob.com -- info@alamalkotob.com

العلاقــات العامــة

وتغــيير

ثقافــة المنظمــات

الدكتــورة

فــؤاده البكــرى

كليه الآداب ـ جامعة حلوان

الطبعة الأولى

1425 هـ ـ 2014م



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

تقديم

أن تغير ثقافة المنظمات أصبحت من الضرورات الملحة التى تتطلبها عملية التغيير سواء فى مجال العمل أو فى المجتمع بوجه عام وأن تغيير ثقافة المنظمة يتعلق بداية بتغيير ثقافة العاملين فى هذه المنظمات من حيث الشكل ومن حيث الجوهر لأن الثقافة هى الأكثر خطوره على العقل والوجدان وعلى الهوية نفسها.

وما لم يتطور العقل والوجدان والسلوك فلا فائدة من التغيير المنشود الذى يتطلب الإصلاح والتقدم والتنمية والسير قدمًا نحو الأهداف الإصلاحية المنشودة ومسايره العصر التكنولوجى وعصر المعرفة.

أن التغيير والتحسين المستمر يعد أساسيا لاستمرار النمو والتقدم على مستوى الدولة وعلى مستوى المنظمات أيضًا ولذا فأن إرادة التغيير تعد مطلبًا هامًا ولكن هذا التغيير من الضرورى أن يرتبط بأولويات واضحة تتعلق بالبنية الأساسية لهذا التغيير ألا وهى العامل البشرى الذى سيحقق هذا التغيير ويقوم بتنفيذه وتحقيق أهدافه والذى يتطلب الإرادة والكفاءة والتدريب والمهارة والقيادة الرشيدة.

ولذلك وكما يرى البعض من الباحثين إن إدارة الدولة تنجح أولًا تنجح حتى لو توفرت لديها إرادة التغيير ما لم تقم بإصلاح مؤسساتها وفرز أشخاصها وتطهير بيئتها فلا تغيير فى ظل فساد أو غياب للعدالة الاجتماعية بين الأفراد بل لا بد وأن تكون هياكلها دائمًا متحفزة متنبهة غير مترهلة تتمتع بالمرونة وسرعة الأداء والرؤية والاستجابة مع التمتع بقدوة ذات دور رئيسى وحيوى وحاسم (د. محمود عيسى. إدارة الدولة وإرادة التغيير، (أهرام 8 فبراير 2014).

إن مشكلات المجتمع بكل منظماته ومؤسساته مازالت قائمة، رغم قيام ثورتى 25 يناير 2011، 30 يونيو 2013 وعلى الراغب أو الباحث فى التغيير أن يتساءل لماذا لم تتغير هذه المنظمات والمؤسسات بل والدولة والمجتمع، وكيف نحولها إلى هياكل فاعلة تلقى القبول والتجاوب من الجمهور وتساهم فى إحداث التقدم والتنميه؟ ولماذا يتم الالتفاف دائمًا حول الشعارات البراقة والأهداف السامية ولا يتم تحقيقها؟ وهل هذه المنظمات أو المؤسسات ليس لديها القدرة أ الرغبة فى التغيير وتحقيق آمال الناس وطموحاتهم وحاجاتهم؟ أن هذه المنظمات والمؤسسات تسودها الشللية والمحسوبيه وعدم الجدية فى العمل بل والفشل فى إدارة أى عمل ناجح يحقق للجمهور احتياجاته المعنوية والمادية والسياسية بنجاح وعدل وشفافيه وهو ما يقرره علماء الإدارة وخبراؤها وما يعملون على تحقيقة.

إن عدم وجود السياسات الرشيدة والدافع إلى التغيير وإبقاء الحال على ما هو علية لن يحقق الأهداف التى نصبو إليها والتى رفعتها ثورة 25 يناير 2011 وأكدتها انتفاضة 30 يونيو 2013م ولم تأخذ طريقها إلى التحقيق بعد.

أن التغيير أصبح فى مجتمعنا والمجتمعات التى تتشابه معنا أصبح مطلبا رئيسيًا خاصه بعد التطورات التى حدثت فى المجتمع والثورات التى قام بها الشعب المصرى وإذا كانت المجتمعات بطبيعتها بطيئة التغيير لارتباط هذا التغيير بثقافة الأفراد وثقافة المجتمع من عادات وتقاليد ونظم وأعراف فإن الحاجة تدعونا إلى السعى إلى تغيير ثقافة المنظمات ومؤسسات المجتمع الذى بتشكل منها هذا المجتمع.

بيد أن هذه المنظمات والمؤسسات تعانى من العديد من المشكلات المزمنه بدايه من البروقراطية والروتين وأن ثقافة العاملين فى كثير من هذه المنظمات يسودها عدم الالتزام وعدم الانضباط وعدم الحرص على وقت العمل ودقته وإتقانه وهى المتطلبات الهامة التى تساعد على التقدم والإنتاج والجوده التى تفتقدها المنظمات فى

مصر وبعض الدول المشابهه لنا والتى يتطلبها العصر الحديث خاصه بعد ولوج التكنولوجيا بكل أشكالها واستخداماتها واتجاه العديد من الأفراد لاستخدامها على المستوى الفردى وعلى المستوى الجماعى.

بما يدعونا إلى البحث فى ثقافة المنظمات وكيفية تغييرها إلى ثقافة حديثة عصرية متميزة يحرص فيها العاملون على الوقت والدقة والاتقان فى العمل والانضباط والسرعة فى التنفيذ وعدم التهرب من المسئوليات أو تعقيد العملية الإدارية بل عدم الالتفات إلى تملق الرؤساء للحصول على ترقيه أو مكانه أو أيه مميزات، وعدم التلون مع الرئاسات الجديدة للاستفادة منهم دون عمل يذكر وهى آفات تعانى منها كثير من المنشأت وفى مقدمتها المصالح الحكوميه التى خضعت للإصلاح والتطوير مرات ومرات ولكنها بقيت على أوضاعها القديمة ولم يحدث لها التغيير المنشود ونجاح عملية التغيير بما يتطلب بدايه من تفهم ومعرفة ثقافة المنظمه أو المنشأه ومكوناتها الرئيسية وتفهم عوامل القوة وعوامل الضعف والإيجابيات والسلبيات السائدة بها مع حشد القوى العاملة للاستعداد للتغيير والمساهمه فيه، ولعل هذا العامل الأخير هو المدعاه الرئيسية للأهتمام بالعلاقات العامة التى تقوم بدور هام فى المنظمة كحلقة الوصل بين الإدارة والعاملين وتعتمد على نظام للاتصال داخل المنشأة كمرتكز أساس فى تنفيذ مهامها مع كافة أنواع الجماهير الأساسية وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتغير خاصة وأن نجاح التغيير لا يعتمد على قرارات فوقية وأوامر من القيادة أو الإدارة العليا ولكن يعتمد على تكاتف إرادة الجميع بقبول متطلبات التغيير وترجمتها إلى واقع ملموس لا يعتمد على متطلبات فردية أو فئويه إو مكاسب شخصية وأنما يعتمد على تقديم الصالح العام ومواجهة التحديات ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة التى ساعدت ودعمت عملية التغيير فى كثير من المنظمات.

ولذلك جاء هذا المؤلف فى وقت تحتاج فيه المنشآت والمنظمات إلى التغيير ببعث روح جديدة تحث العاملين على المشاركة والالتفات إلى كافة التغيرات التى تحدث

فى المجتمع المحلى والاقليمى والدولى فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية.. حيث أصبحت معدلات التغيير فى مصر وفى العالم تسير بسرعة هائلة عن ذى قبل، وظهور كثير من المشكلات فى الأجهزة الحكومية بصفة خاصة وعدم قدرتها على وضع الحلول السريعة بما يتطلب نظرة جديدة للمنظمات الحكومية وللإصلاح أو التغيير الإدارى وتأهيل العاملون وتدريبهم بما يتناسب والتفاعل مع هذه المستجدات والتطورات الجديدة. وهى مهمة شاقة فهل تستطيع العلاقات العامة المساهمة فيها بدور.

- ويتناول المؤلف فى الفصل الأول العلاقات العامة والاتصال من حيث إدارة الاتصالات مع الجماهير الأساسية ومهام العلاقات العامة مع جماهيرها المختلفة، والتطرق إلى الاتصالات التسويقية المتكاملة كمفهوم تأخذ به بعض المنظمات الحديثة والإنتاجية ثم استخدام العلاقات العامة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المنظمات وفوائدة العديدة للعاملين وللمنظمات.

- وفى الفصل الثانى يتم تناول المنظمات عن حيث التعريف بها ومكوناتها وأنواعها وأدوار العلاقات العامة داخل المنظمات المختلفة وعلاقتها بالصوره الذهنية وبسمعة المنظمة وهويتها.

- أما الفصل الثالث فقد ركز على ثقافة المنظمات وأسباب الاهتمام بدراستها، ودورها، والمقصود بها وأنماطها، ثم صله المنظمات بثقافة المجتمع الذى توجد به لذلك تم التعرض لمعنى الثقافة بصفة عامة وسماتها التى أجمع عليها الباحثون، وارتباط ثقافة المنظمة بثقافة المجتمع وأهمية تنمية ثقافة العمل وطرقها.

- أما الفصل الرابع فقد تناول التغيير وأهميته ومتطلباته، وإدارة التغيير والاستراتيجيات والتكنيك المطلوب عند إجرائه ومراحل عملية التغيير، وأن التغير ليس مطلبا مهما داخل المنظمات فقط ولكنه مطلوب بشدة على مستوى المجتمع ككل خاصة إذا تطلب الأمر تغيير بعض القيم متناولا ضرورة تغير

قيم العمل السائدة وإستبدالها بقيم تحث على الإنتاج والجدية وذلك فى إطار عملية التغيير التى تجريها المنظمة وأن هناك قيما أساسية وقيمًا تشغيلية ويوضح الفصل من الذى يحدد هذه القيم، المجتمع أم مجال العمل أم الإدارة العليا.

- أما الفصل الخامس فكان عن التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكترونى كواقع جديد لتكنولوجيا الاتصال التى انتشرت فى المنظمات المختلفة وأصبح على العلاقات العامة أن تتواكب مع هذه التغيرات فى أعمالها وأدوارها واستخداماتها وأن تتغلب على معوقاتها.

- أما الفصل السادس فقد تناول المسئولية الاجتماعية وأهميتها كقيمة وكمفهوم من القيم والمفاهيم الهامة التى يحتاجها المجتمع وتحتاجها المنشآت فى نفس الوقت للمساعدة فى تقديم يد العون بمفاهيم حديثة تتفق مع ما وضعه البنك الدولى من مسمى لها وهل تغير مفهومها فى العصر الحديث، وكيف ترتبط بثقافة المنظمات.

وأرجو أن يلبى هذا المؤلف حاجة للمكتبة العربية والباحثين فى هذا المجال الهام، والله من وراء القصد،،،

د. فؤاده البكرى

الفصل الأول

الاتصال والعلاقات العامة

تطورت ممارسة العلاقات العامة بفعل تكنولوجيا الاتصال والتغيرات التى طرأت على مهنة العلاقات العامة التى تمثلت فى تطور شكل الاتصال وتطور الأهداف الخاصة بالعلاقات العامة كما تطورت طرق ممارسة العلاقات العامة فى احتواء الأزمات قبل وقوعها وفى طرق إعداد البرامج الاتصالية وحجم التغطية الإعلامية والاستماع إلى أراء الجماهير وافعالها فمن حيث الممارسة اتجهت ممارسة العلاقات العامة من الاتصال الأحادى الاتجاه الهادف إلى إعلام وإقناع الجماهير إلى الاتصال ثنائى الاتجاه. فالعلاقات العامة الآن لا تهتم بالدعاية ونشر المعلومات بقدر إهتمامها بتطوير الفهم المتبادل بين المنظمة والجمهور وبناء علاقات قوية لدعم السمعة الطيبة للمنظمة ولكسب ممارستها الشرعية.

- كما تحول موقف العلاقات العامة من رد الفعل على الأزمات Reactive ومحاولة احتوائها بعد حدوثها، إلى التنبؤ بالأزمات والقضايا ومحاولة إدارتها من قبل حدوثها Proactive.

- وتطورت أعمالها من إعداد وتخطيط البرامج الاتصالية وقياس الناتج من خلال حجم التغطية الإعلامية إلى إعداد برامج اتصالية لبناء علاقة مستمرة مع الجماهير وقياس جودة هذه العلاقات وتأثيرها فى سمعة المنظمة وولاء جمهورها الداخلى والخارجى وخاصة بعد ظهور الانترنت والمواقع الاجتماعية.

وأثرت التكنولوجيا الاتصالية الحديثة فى تطبيقات العلاقات العامة حيث أثر الانترنت والأقمار الصناعية وانتشار الهواتف المحمولة على طريقة تلقى وتقييم

الجماهير للمعلومات. وأوضحت الدراسات أن تـأثيرات التكنولوجيـا الاتصـالية فى مجـال العلاقات العامة تمثلت فى أربعة اتجاهـات هامـة وهـى تـأثيرات عـلى الممارسـين وعـلى الرسائل وعلى المنظمة وعلى العلاقة مع أصحاب المصالح من الجمهور.

1- أما عن تأثير التكنولوجيا على ممارسى العلاقات العامة أنفسهم.

فقد أصبح الممارسون يعمدون إلى كتابة البيانات الصحفية على الكمبيـوتر وتوزيعهـا عبر البريد الإلكترونى بما يسهل عمليـة الاتصـال وييسرهـا. وقـام العديـد مـن الصـحفيين بإنشاء منتدى لهم على شبكة الإنترنت للتعبير عـن آرائهـم بحريـة بعيـدًا عـن السياسـة التحريرية للوسيلة الإعلامية التى يعملـون بهـا مـما أثـر عـلى تطـور العلاقـات بوسـائل الإعلام وعلى العلاقة بين المنظمات والجمهور أيضًا.

2- وعن تأثير التكنولوجيا على الرسالة والمحتوى.

حيث تطور شكل الرسالة وطرق نشرها خاصة بعد أن أصبح من الممكن إرسالها عـن طريق الموقع الإلكترونى أو الهاتف المحمول إلى العديد من المواقع والجهات.

3- وعن تأثير التكنولوجيا على المنظمة.

عن طريق الموقع الخاص بالمنظمة أتاح لها نقل المعلومـات بشـفافية وانفتـاح كبـير، واتجهت جميع المنظمات إلى إنشاء منتديات خاصة تتيح الاتصال مـع الجمهـور بشـكل مباشر وفورى دون وسطاء من أى شكل.

4- وتأثرت العلاقة بين المنظمة وجماهيرها بفعل التكنولوجيا التى أتاحـت للجمهـور سهولة الاتصال من خلال مواقع التواصل الاجتماعى.

الاتصال والعلاقات العامة وثقافة المنظمات المختلفة:

تساهم اتصالات المنظمة فى تعريف الجمهور بأوضاع المنظمة وخططها والمركز المـالى بهـا وتطـوره مـن خـلال أنشـطتها وبرامجهـا وتقاريرهـا الماليـة السـنوية ومطبوعاتهـا وإعلاناتهـا وكافـه اتصـالاتها وأدوات الاتصـال المبـاشر التـى تسـتخدمها أو تخطـط لهـا

وهو ما تقوم به المنظمات بصفة دائمة بما يزيد من ثقة الجمهور وتعاونه معها ويزيد من إيجابية وضعها المالى والمجتمعى والتنافسى وتواجدها داخل المجتمع وخارجة.

وتعمل المنظمات على وضع خططها وبرامجها متضمنه العديد من الأهداف الرئيسية والفرعية ويساعد الاتصال على تحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل الأهداف الرئيسية للمنظمة على تحسين الاتصال، وتقوية العلاقات، لدعم السمعة وتحسين الصورة الذهنية والتأكيد على هوية المنظمة ومن المعروف أن جميع الاتصالات داخل المنظمة تحدث فى إطار ثقافة المنظمة التى تحدث التماسك بين جميع الأفراد من خلال القيم والرموز والأفكار المشتركة وتؤثر على كيفية إجراء الاتصالات فى المنظمة وبالتالى يجب ان تؤخذ هذه الأمور فى الاعتبار عند وضع أو تطوير الإستراتيجية الاتصالية لأن ثقافة المنظمة عامل هام فى نجاح أو فشل اتصالات المنظمة.

وتعد ثقافة المنظمة قوى مستقلة تتحكم فى سلوكيات أعضاء المنظمة واتجاهاتهم فى بيئة العمل لأن الثقافة التنظيمية بوجه عام هى مجموعة الفلسفات والافتراضات والأيدلوجيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التى تشكل سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

وتتماثل الثقافة الاتصالية مع الثقافة التنظيمية الرئيسية للمنظمة فى اتجاهاتها ونمطها.

وتعود الثقافة الاتصالية للمنظمة إلى ذلك (المناخ العام) الذى يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفى الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم فى اتجاه تحقيق المصلحة العامة.

ومن الطبيعى أن يكون لدى كل منظمة (قواعد عامة Rules) غير مكتوبة حول سياسات العمل والنظام المتبع والترويج وصنع القرار لدى كل منظمة على اختلافها وتنوع مجالات أعمالها.

ومن المقبول أن يكون لدى المنظمات أنماط متعددة للثقافة الاتصالية فهناك

منظمات تشجع الاتصال فى اتجاهين فى حين تفرض منظمات أخرى الاتصال فى اتجاه واحدة (الاتصال الهابط).

ووجود ثقافة اتصالية واضحة للمنظمة يؤثر إيجابيًا على قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات، ولذلك فإن استجابة المنظمة للازمة أو المشكلة وسرعة إحتوائها والتغلب عليها ترتبط بنمط الثقافة السائد فى المنظمة وكيفية التحرك وسرعته من العاملين والمسئولين ومدى إدراكهم للموقف والقيم التى تحركهم تجاه الأزمات لذا من الضرورى أن تكون ثقافة المنظمة حية ومرنه ومتحركة.

ومن المعروف أن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمنظمة تنجح فى ظروف معينة فليس صحيحًا أن ثقافة معينة هى الأنسب لجميع المنظمات وفى كل الظروف. وفى هذا المجال نعرض للاتصالات داخل المنظمة ثم الاتصالات التسويقية المتكاملة التى اتبعتها العديد من المنظمات ثم الاتصالات الالكترونية داخل المنظمات.

الاتصال داخل المنظمة:

وتنقسم الاتصالات فى المنظمة إلى الأنواع التالية[1]:

أ) الاتصالات الرسمية:

وهى اتصالات تحكمها أسس وأصول ومبادئ محددة، وينبغى أن تكون معروفة للجميع، وتقسم الاتصالات الرسمية إلى:

1- الاتصال الهابط: من الرئيس إلى مرؤوسيه مثل القرارات والمذكرات واللقاءات ومناقشة الموازنات.

2- الاتصال الصاعد: من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح معوقات التنفيذ والملاحظات والآراء والاقتراحات الصاعدة إلى الرئيس.

(1) بشير العلاق، العلاقات العامة فى الأزمات، (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع 2003م).

3- الاتصال الأفقى أو الجانبى: وهى الاتصالات بين الأفراد والجماعات فى المستويات المتقابلة.

4- الاتصالات المحورية: اتصالات بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل الموردين والمستهلكين والمشترين والصناعيين وغيرهم.

ب) الاتصالات غير الرسمية:

وهى بمثابة اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات، داخل المنظمات وتكون عادة من دون قواعد مكتوبة محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها وعفويتها قياسًا بالاتصالات الرسمية وترتبط هذه الاتصالات بثقافة العاملين بدرجة كبيرة.

وأن إدارة البرنامج الاتصالى فى العلاقات العامة يجب أن يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالخطط الإستراتيجية الموضوعة، فهذه الخطط تنبنى على حلول مشكلات وتحقيق أهداف هذه الخطط حيث تسعى فى النهاية إلى التأثير فى وعى الجماهير المستهدفة، وبذلك فالاتصال يمثل إستراتيجية التنفيذ للخطط المحددة سلفًا، ولهذا يوضع البرنامج الاتصالى مكملا لاستراتيجية التخطيط ومنفذا لها، وفى هذا السياق قدم أرجينتى وفورمان Argnti & Forman نموذجًا يمثل إطارا للعلاقة الحتمية بين إستراتيجية التخطيط وإستراتيجية التنفيذ أو الاتصال، ويركز هذا الإطار على التكامل بين أهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج الاتصالى من جانب آخر، ويعتبر أن الجمهور هو محور الاتصال[1].

ثقافة المنظمة والاتصال بالجمهور الداخلى:

والمنظمة التى تتسم بثقافة تنظيميه قوية تدرك أن العاملين بها هم أهم جماهيرها الاستراتيجيه ويكون الاهتمام بالمخصصات المالية وبالعاملين من أهم قيم المنظمة

---

(1) راسم الجمال، خيرت عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجى، ط 1، القاهرة (الدار المصرية اللبنانية) 2005م.

لذلك تعمل المنظمة على تدعيم اتصالاتها مع العاملين حيث تضمن تيسر تدفق المعلومات معهم بسهولة ويسر بما يزيد الترابط والانسجام بين الأعضاء وبما يدعم الاتصال داخل المنظمات.

لابد أن يكون الموظفون على درجة من الوعى والفهم بكيفية رؤية المنظمة، لأدوارها وقيمها من خلال دورهم الرئيسى فى دعم أعمال المنظمة وتيسيرها فى إطار منظومة واحدة متكاملة، فالموظفون يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى ثقافة قوية ومنظمة سمعتها متميزة ولها علامة تجارية فريدة، فالعلامة التجارية تحمل في طياتها الوجهة بأن المنظمة مميزة، والاتصالات الداخلية القوية تعنى إدارة جيدة وإنجازات عملية متميزة[1].

ولا شك أن أفضل السبل لخلق اتصالات داخلية قوية عندما تكون الاتصالات الداخلية مؤسسة على احتياجات الموظفين ودوافعهم فإن هذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة وأن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة فى بناء الأسهم السوقية وبالتالى دعم المنظمة، كما أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتقاطع بشكل أساسى لنجاح المنظمات للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة[2].

فالاتصالات الداخلية القوية للمنظمة هى التى تتم فى اتجاهين من خلال التفاعل المتبادل بين المنظمة وجمهورها الداخلى ومن شأن ذلك تحقيق التوازن فى العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وتعد أبرز أهداف الاتصالات الداخلية للمنظمة هى الترويج للإحساس الإيجابى بين الموظفين، والعمل على تطوير وعيهم

---

(1) Schade, J. (2004), "Best practices for Communicating a new corporate vision". The public relations strategists. Vol. 10.no. 4.

(2) Cheney, G., And Christensen, L. (2001) "Organizational Identity Linkages Between Internal And External Communication" In Jablin, F.M. And Putnam, L.L. (2001), The New Handbook of Organizational Communication, Sage, Thousand Oaks, Ca.

بـالتغيرات البيئيـة، وفهمهـم للاحتياجـات الخاصـة بالمنظمـة اسـتجابة لتلـك التغـيرات البيئة[1].

واتصالات المنظمة المميزة مع الموظفين تتطلب اتصالًا فعالًا ووفقًـا لــ Hargie and Tourish فإن جودة الاتصال داخل المنظمـة تتقـاطع لتحـدد نجـاح المـنظمات، كـما أن الاتصال الداخلى يرتبط مع كامل العملية التى تنظم هياكل المنظمة مع البيئة والثقافـة التنظيمية التى تنظم اتصالات المنظمة[2].

ومن المعروف أن الثقافة التى تسود المنظمـة وفكـر الإدارة العليـا هـو الـذى يحـدد اتجاه وحجم الاهتمام الذى توليه العلاقات العامة لكل جماهير المنشأة سـواء الداخليـة أو الخارجية، لأن ثقافة المنظمة لها تأثير هام على مخرجات المنظمة (كما سيأتى).

والاتصالات الداخلية للمنظمة مع جمهورها الداخلى تزيد من ارتباط المـوظفين مـن خلال تنمية العلاقات الوجدانية والولاء فولاء الموظفين هو الأكثر أهميـة لـدعم أهـداف المنظمة ومساعدة المنظمة فى تحقيق اهدافها كى تبقى فى ظل المنافسة.

ومن المهم جعل الموظفين على وعى وفهم لأهداف المنظمة، أدوارها وثقافتهاوقيمهـا مع دورهم الرئيسى من خلال عمل المنظمة فى إطار منظومة واحدة متكاملة، فالموظفين يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى منظمة متميزة لهـا علامـة تجاريـة فريـدة فالعلامـة التجارية تحمل فى طياتها الوجاهـة وأن المنظمـة مميـزه، والاتصـالات الداخليـة القويـة تعنى إدارة وانجازات عملية متميزة.

ولا شـك أن أفضـل السـبل لخلـق اتصـالات قويـة هـى إحـلال وإشراك مـدخلات من الناس الـذين نريـد الوصـول إلـيهم، بالاتصـالات المـؤثرة والفعالـة التـى مـن شـأنها

(1) Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D.M. (2002), Excellent Public Relations and Effective Organizations, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

(2) Hargie, o.d.w. and tourish, d. (1993), "Assessing the effectiveness of Communication in Organizations: the Communication audit approach "Health Services Management Research, vol. 6, no. 4.

خلق أدوات تتواجد بشكل أساسى لنجاح المنظمات كمؤثر قوى للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك تكامل بين الاتصالات الداخلية والخارجية التى تشمل العلاقات العامة والعلاقات التسويقية و إدارة الاتصالات.

ولذا تعرف الاتصالات الداخلية على أنها الاتصالات الداخلية الشاملة لكافة الأشكال الرسمية وغير الرسمية للاتصالات وتحتل مكانة داخلية هامة على كل المستويات بالمنظمة[1] خاصة بعد تزايد استخدام الوسائل الالكترونية داخل المنظمات لخدمة الجمهور الداخلى وربطة بالمنظمة.

إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

يشهد العصر الحديث تحولًا فى العديد من المنظمات من مفهوم العلاقات العامة إلى إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح والتى تعتمد بشكل أساسى على عنصر الاتصالات، وقد أكد Spencer على أن إدارة العلاقات هى إدارة السمعة الخاصة بالمنظمة[2].

عندما تبنى المنظمة سمعتها وتسعى للحفاظ عليها، فإن ذلك يتم سعيًا إلى إرضاء أصحاب المصالح وكسب ولائهم، وهذا يعنى أن أصحاب المصالح على تنوعهم هم هدف ومحور أساسى لعمل المنظمة، لذلك تعمل المنظمة على صياغة وبلورة سياسات واستراتيجيات اتصالية تتواءم مع توقعات أصحاب المصالح.

ووفقًا لنظرية أصحاب المصالح، فإن أداء المنظمة يتحدد فى إطار توقعات أصحاب المصالح والتى تنعكس على إدراكهم للسمعة، وبناء على ذلك يحددون مدى استجابتهم وتفاعلهم مع المنظمة من حيث شراء منتجاتها وخدماتها بما يزيد من ربحيتها، وزيادة عدد المستثمرين بها، أو شراء المساهمين لأسهم المنظمة بما يدعم

---

(1) Mary Welch and Paul R. Jackson (2007) "Rethinking intemal communication: a Stakeholder approach". Corporate Communications: An Lntemational Journal Vol. 12 No. 2.

(2) Spencer, C. (2005), "Relationships Are Reputation", Strategic Communication Management, Vol. 9 No. 4.

الأداء المالى لها، ولذا تعد آلية إدارة المنظمة لسمعتها عاملًا إيجابيًا ووسيطًا فى العلاقات بين أداء المنظمة والسمعة وبين السمعة ومدركات أصحاب المصالح.

وأصحاب المصالح هم أى جماعة أو أفراد يمكنهم أن يؤثروا أو يتأثروا بالأفعال التى تقوم بها المنظمة.

ويؤكد البعض من الباحثين أن أبرز الوسائل لتحديد جودة وكفاءة إدارة المنظمة وسمعتها هى قياس جودة وكفاءة علاقات المنظمة بجماهيرها الإستراتيجية وبرامجها الاتصالية.

لذلك تعمل المنظمات على إدارة العلاقات بشكل فعال مع أصحاب المصالح على كثرتهم وتنوعهم بما ينعكس على المنظمة بالنفع والنجاح.

ويعد مدخل إدارة العلاقات من المداخل المهمة والمؤثرة فى عملية إدارة السمعة فى السنوات الأخيرة، وتعنى إدارة العلاقات المحصلة النهائية للاتصالات الفعالة بين المنظمة وأصحاب المصالح، وعلى ذلك فإن قوة العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح سواء كانوا جمهورًا داخليًا أو خارجيًا يشير إلى أن المنظمة ناجحة فى بناء سمعتها، وفى تقوية العلاقات مع الجماهير الذين يعتمدون على سمعة المنظمة لتحديد قراراتهم الشرائية[1].

إضافة إلى أن إدارة العلاقات مع الجماهير الأساسيين من شأنها أن تزيد من فعالية بناء الثقة والالتزام، حيث أشارت دراسة Chia إلى أن اتجاه إدارة العلاقات يعمل على تنمية هذه العلاقات التى تشمل الثقة لانعكاسها على العلاقات المتبادلة بين المنظمة والقائمين بالاتصال بها، وتعد الثقة عنصرًا أساسيًا فى إستراتيجية إدارة الأعمال لكل منظمة، إضافة إلى أن الثقة فى المنظمة عملية تراكمية تنمو وتتطور عبر مستويات اتصالية عديدة[2].

ووصف كل من Fombrun and van Riel بأنه كلما تمتعت المنظمة بالسمعة

---

(1) Bronn, P.S. (2007) "Relationship outcomes as determinants of reputation", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 4.

(2) Chia. J. (2005), "Is Trust A Neceessary Component Or Relationship Management? Journal of Communication Managemint Vol. 9, no. 3.

الطيبة والثقافة القوية فلا بد أن ينجذب الناس إليها، فالمنظمة التى تحظى بسمعة جيدة تجذب الناس للانضمام إليها والعمل بها وشراء منتجاتها، والاستثمار بها حيث يبحث العملاء فى جودة العلاقات التى تؤسسها المنظمة معهم[1].

ولذلك فقد ساوى الباحثان Grunig and Hung بين إدارة السمعة وإدارة العلاقات وأكدا على أن المنظمات يجب أن تركز بشكل كبير على بناء علاقات قوية وطيبة تؤسس على أفعال المنظمة وأدائها الجيد الذى يدركه الجمهور، إضافة على أن إدارة العلاقات مع جمهور المنظمة بشكل مميز يعنى سمعة طيبة، ولذلك فإن السمعة يمكن أن تدار بشكل غير مباشر من خلال إدارة العلاقات[2].

إدارة علاقات المنظمة بالجمهور الداخلى والخارجى:

إن إدارة العلاقات مع الجماهير الأساسية وهم الموظفون، والمستثمرون، ووسائل الإعلام والعلاقات مع الحكومة جميعها تعمل لتطوير علاقات إيجابية معهم وخلق التناغم بين المنظمة والجمهور لذا يعد الاتصال الحوارى هاما فى خلق علاقات قويه بين المنظمة وجمهورها بما يساعد على التفاعل بينهما.

إن هدف العلاقات العامة هو إدارة الاتصالات بفاعلية لبناء العلاقات النافعة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها المتنوعة.

إدارة العلاقات مع الجماهير وعلاقتها بسمعة المنظمة[3]:

أكد جروتنج، ودوزير H. Gruning. J. Gruning & Dozier فى نظرية

(1) Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2003), Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, FT Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

(2) Grunig, J. and Hung, C.F. (2002), "The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study". Paper Presented At The PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami. FL, 8-10 March.

(3) Alfonso Gonzalez- Herrero & Cornelius B. Pratt (1996) "An lntegrated Symmetrical Model for Crisis- Communications mangement Journal of Public Relations Research, Vol. 8, No. 2.

الامتيـاز The Excellence Theory, أن جـودة العلاقـات بـين المنظمـة وجمهورهـا وسمعتها تنتج عن ثقافة وسلوك المنظمة فى التعامل مع جماهيرها، أكثر مـن تحديـدها للرسائل التى توصلها للجماهير، وأن قيمة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحتوى عـلى قيمة سمعة المنظمة لدى جماهيرها، بمعنى أن جودة العلاقات بين المنظمـة وجمهورهـا تحدد سمعتها.

وتؤثـر السلوكيـات الاتصاليـة الـتى تقـوم بهـا المنظمـة مـع جماهيرهـا عـلى جـودة العلاقات بينهما، وتؤثـر العلاقـات بـين المنظمـة وجمهورهـا عـلى سمعـة المنظمـة أيضًـا، ويـرى كثـير مـن المفكـرين أن إدارة العلاقـات Relation Management بـين المنظمـة وجماهيرهـا تمثـل بعـدًا هامًا فـى عمـل العلاقـات العامـة، كمـا يمثـل هدفـًا رئيسـيًا لهـا، وذلـك للقيمـة العاليـة لعمليـة إدارة العلاقات مـع المنظمـة وجماهـيرها المتنوعـة، والـتى تناولهـا كثـير مـن الباحثـين، والتى تمثلـت فيما يلى:

1- تحقيق الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.

2- تحقيق التحكم المتبادل بين الطرفين (قوى تبادلية بين الطرفين).

3- كسب ولاء وتأييد الجمهور للمنظمة.

4- اكتساب المنظمة شرعية ومصداقية عالية فى السوق.

5- استخدام مخرجات (نتـائج العلاقـات السـلوكية بـين المنظمـة وجمهورهـا) مثـل الثقة، الالتزام، الرضا كمقياس شائع لسمعة المنظمة.

إدارة اتصالات القضايا ذات الأهمية وإدارة الأزمات:

عمليــة إدارة إتصــالات الموضــوعات والقضــايا الهامــة Issue-Management Communication تعنى إهتمام المنظمـة بكـل قضـية يمكـن أن تؤثـر عليهـا، بمـا يُحسـن قدرتهـا عـلى تحقـيق أهـداف المنظمـة، ومواجهـة التهديـدات الـتى قـد تواجههـا، والتـى قـد تـؤثر عـلى سـمعتها سـلبيًا، أو التـأثير عـلى بقاءهـا، حيـث تعمـل

وتسـعى المنظمـة إلى تطـوير اسـتجابة ومبـادرة سريعـه وتوجيـه الاتصـالات ومهـارات العلاقات العامة بها للتأثير على السياسة العامة الاتصـالية للمنظمـة بمـا يحفـظ ويـدعم سمعتها[1].

وتعد إدارة اتصالات الأزمة Crisis Management Communication أكثر صعوبة وتشعبًا من اتصالات إدارة القضايا والموضوعات وذلك للتدخل العاجل والسريع فى وقت يسود فيه التوتر والتأثيرات النفسية المتعددة من وسائل الإعلام والجماهير حيـث تقـوم المنظمة بالتدخل السريع لتقليل التوتر والتأثيرات والنتائج السلبية للأزمة، وهى تأثيرات متعددة الاتجاهات تشمل التأثير عـلى سـمعة المنظمـة، وصـورتها الذهنيـة لـدى الـرأى العام، وجماهيرها المتنوعة، والتأثير على سـمعة منتجاتهـا والتـأثير عـلى صـورة المنظمـة وهو ما يستلزم الاتصال السريع بوسائل الإعلام لاحتواء الأزمـة وتقليـل آثارهـا لاسـتعادة المنظمة لنشاطها وسمعتها والاتصـال مـع الجماهـير الأساسـية لتصـحيح أى أخطـاء عـن المنظمة واحترام دور وسائل الإعلام بـدلا مـن تجنبهـا (فهـى ليسـت عـدوا)؛ بـل ينبغـى استخدامها كقنـاه لتوصـيل رسـائلها الأساسـية للجماهـير، وفى هـذا الصـدد ينبغـى عـلى المنظمة إعداد الجمل المؤثرة التى تحتوى على الحقائق السليمة عـن المنظمـة وتوصـيل ما تفعله المنظمة وتقوم به فعليًا، وكذلك عـدم الـدخول فى معركـة مـع المـنظمات غـير الحكومية أو المنافسون، أو الموردون، ومخاطبـة كافـة الجماهـير الأساسـية أثنـاء الأزمـة، حتى لا تتحطم صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة.

والقيام بإمـداد مستمـر بالمعلومـات للموقـع الألكترونـى للمنظمـة وذلــك للتزويـد بأى معلومات حديثة عن المنظمة وكيفيـة تعامـل المنظمـة مـع القضايـا أو الأزمات.

(1) Dennis Lwilcox & Glen T. Cameron (2009) Public Relation Strategies and Tactics, 9th ed, (Pearson Publisher).

سمات الاتصالات الفعالة لإدارة القضايا والأزمات:

تستخدم المنظمة إستراتيجية الاتصال المتنوعة Communication Strategies[1] لإدارة القضايا والأزمات التى تتعرض لها، للحفاظ على صورتها وعلى سمعتها، وتشمل هذه الاستراتيجية:

1- إظهار اهتمام المنظمة Concern بما حدث، وبجماهيرها الأساسية المتنوعة الحالية والمرتقبة.

2- توضيح وصدق المعلومات Clarity المقدمة لجماهيرها الأساسية المتنوعة.

3- تحكم وسيطرة المنظمة على الموقف Control، فينبغى على المتحدث الرسمى باسم المنظمة أن يؤكد على تحكمها فى المواقف والبيئة المحيطة بها.

4- العمل على استعادة ثقة الجمهور فى المنظمة بتقديم المعلومات الصحيحة عن إستمرارية العمل.

5- إظهار كفاءة الاتصالات والإستراتيجيات التى تستخدمها المنظمة.

خاصة وأن اتصالات المنظمة هى الأداة التى تقدمها الإدارة من خلال الرسائل الفعالة باستخدام كافة أشكال الاتصال الداخلى والخارجى بفاعلية ومهارة وبذا يمكنها خلق أساس من المحبة والثقة بين العلاقات العامة وجماهيرها النوعية[2].

إن أهمية اتصالات المنظمة فى علاقتها مع موظفيها تتمثل فى تقوية سمعة ومصداقية المنظمة فى عيون جماهيرها الداخلية والتأكيد على قيم المنظمة وثقافتها القوية. والتحدى الأساسى لدى المنظمة هو اكتساب الثقة من خلال الاحترام المتبادل بين الأطراف المتضمنة فى الاتصال، وحتى تقوم المنظمة بدورها فى تقوية علاقتها وسمعتها مع جماهيرها لا بد من الالتزام بمجموعة من القيم

---

(1) Tim Kartalia (2000) "Reputational Risk, Software Solutions for Reputation Risk Management", Management Journal.

(2) Ralph Tench & Lizyeomans: Exploring public Relation, 2th ed (Pnentic Hall) 2009.

الهامـة عنـد اتصالها بجمهورها والتى تترجم إلى مجموعـة مـن الإسـتراتيجيات والأسـس والمعايير.

أسس ومعايير الاتصال بين المنظمة وجماهيرها[1]:

1- التعبير عن رؤية المنظمةVision : إن تجسيد رؤية المنظمة فى مضـمون رسـائلها الاتصالية يعمل على خلق الأهمية للمنظمة ومنتجاتها، ويدفع فى اتجـاه تـدعيم سمعتها ومكانتها.

2- ثقافة المنظمة Culture: التعبـير عـن القـيم والمعـايير الأخلاقيـة للمنظمـة مـما يساهم فى بناء سمعتها.

3- وضع إطار للمعانى المشتركة بـين المنظمـة وجماهيرهـا الأساسـية Framing the Basic Process of Management Meaning حيـث يسـتجيب الأفـراد إلى المعانى التى فى الكلمات والأحداث أكثر من الكلمات نفسها، فوضع إطار للمعـانى المشتركة يعد وسيلة يسـتخدمها القـائمون بالاتصـال لخلـق المعنـى الـذى يحـرك ويؤثر على وضع ومكانة المنظمة فى عقل الجمهور.

4- الالتـزام بالمبـادئ التـى يقـوم عليهـا الاتصـال Principles: فمـن أهـم سـمات الاتصالات الأكثر فاعلية أن يتسـم بالدقـة Accuracy والاتصـال المتكامـل يتسـم بتقديم المعلومات الدقيقة، وغالبًا ما تجد المنظمات نفسها فى حالة أزمـة عنـدما تبدأ بتوجيه أنشطة المسئولية الاجتماعية، وينبغـى عليهـا أن يكـون لـديها فهـم واضح للظروف المحيطة بها حتـى تسـتطيع أن تسـتجيب للهجـوم وتعمـل عـلى تحسـين الأداء، كـذلك مـن سـمات الاتصـال الشـفافية Transparency فتقـديم المنظمة للمعلومات الكثيرة أفضل من تقـديمها للمعلومـات القليلـة لجماهيرهـا المتنوعـة، وتسـمح الشـفافية للجماهـير الأساسـية لتكـوين اعتقـادات عـن أداء المنظمـة، حيـث تمـد المنظمـة بصـورة كاملـة عـن أفعالهـا وأدائهـا، وكـذلك

---

(1) دعاء عاشور: إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقافة الجمهور نحوها: ماجسـتير، كليـة الإعـلام جامعة القاهرة، 2013.

من سمات الاتصال المصداقية Credibts وتكتسب المنظمات المصداقية بتبنى قواعد مقبولة بشكل واسع، والاعتراف بالعوائق التى أمامها لتحقيق أهدافها. ومشاركة الجماهير الأساسية لها.

5- ينبغى أن تدير المنظمات أفعالها وسلوكياتها بالتوافق مع أهداف وتوقعات جماهيرها المتنوعة، وأن تتبنى معايير مقبولة للأداء من قبل جماهيرها لتكتسب مصداقية كبيرة، كما أن اعترافها بالمشكلات التى تمر بهها أو الأزمات والسماح بمشاركة جمهورها فى حلها من خلال العمليات الرسمية وغير الرسمية والمجموعات الاستشارية والمقابلات مع الجماهير النوعية، وورش العمل، والاجتماعات الفردية كل ذلك يساعد على بناء علاقات جيدة مع جماهيرها النوعية. وتساعد الاتصالات الإعلامية على خلق الصورة وتوصيل رؤية ورسائل المنظمة وتعكس اهتمامات المنظمة فى نفس الوقت.

استراتيجيات الاتصال ومستوياتها:-

لا شك أن الإستراتيجية الاتصالية الفعالة هى التى تربط بين أهداف المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وأبراز سماتها وما تتمتع به من خصائص، مميزة سواء فى هويتها أو ثقافتها، ثم وضع رسائل مناسبة تعبر عن هذه الخصائص واختيار القنوات الاتصالية الناجحة لتوصيل رسائلها بما يحقق التناسق بين أهداف المنظمة وأهداف جماهيرها واهتماماته.

ولعل أهم الأهداف التى تسعى إليها المنظمة توطيد العلاقة بين المنظمة، (هويتها، وسمعتها وثقافتها) وبين جمهورها الداخلى والخارجى.

أن الاتصالات تمثل جزءًا جوهريًا من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فمن خلالها تنقل المنظمة رسائلها إلى مجموعات المصالح الأساسية بما يحقق أهدافها، إضافة إلى أنها من خلال عملها على نشر ثقافة المنظمة ورسالتها تدفع بالموظفين على تحقيق أهدافها، وتساهم فى احتفاظها بعلاقات داخلية وخارجية قوية مع جماهيرها، كما تعمل وتساهم الاتصالات فى خلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وتترجم قيمها وثقافتها ورؤيتها للجماهير المختلفة.

ويرى الباحثون أن عملية تشكيل الصورة الذهنية وسمعة المنظمة تتشكل من خلال ثلاثة مستويات من الاتصالات، على النحو التالى:

1- الاتصالات الشخصية المباشرة بـين الجمهـور والعـاملين بالشركـة أثنـاء التعـاملات اليوميـة بيـنهما، حيـث ينقـل العـاملون بالشركـة فلسـفة الشركـة وسياسـتها فى اتصـالاتهم الشخصـية الرسـمية وغـير الرسـمية بـالجمهور، وهـم بتفـاعلهم مـع المجموعات الخارجية فى المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصـالات الشخصـية وتأثيرها، وقد كشفت نظريـات الإقنـاع عـن قـوة تـأثير الاتصـالات الشخصـية فى عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

2- الاتصـالات التنظيميـة بـين المنظمـة وجمهورهـا وتظهـر فى عـدة أشـكال مثـال: المعارض، والندوات والمؤتمرات، ومطبوعـات الشركـة، والاحتفـالات والمهرجانـات التى تنظمها الشركة، وغير ذلك.

3- الاتصالات الجماهيرية حيث تتشكل الصورة الذهنيـة للشركـة مـن تـأثير تعـرض الفرد للرسائل الاتصالية للشركـة والتـى تنقلهـا عـبر وسـائل الإعـلام الجماهيريـة، سواء فى من خلال الحملات الإعلامية، أو الرسائل الاتصالية المنفصـلة، وهـى قـد تأخذ عدة أشكال اتصالية منها: إعلانات الصـورة الذهنيـة، والبيانـات الصـحفية، والقصص الإخبارية عن الشركة، والإعلانات الإعلامية[1].

رسائل المنظمة:

وهنا يتضح الدور الهام للرسائل الاتصالية التـى قـد تنقلهـا إدارات الاتصـال وإدارات العلاقات العامة فى المنظمات والشركـات إلى الجمهـور مـن خـلال وسـائل الإعـلام، نظـرًا لقدرة هذه الوسائل على الانتشار والاستقطاب، والتأثير فى الرأى العام، واعتماد الجمهور عليها بصفة عامة.

---

(1)عـلى عجـوة وكريمـان فريـد، إدارة العلاقـات العامـة بـين الإدارة الإسـتراتيجية وإدارة الأزمـات، ط 1، (القاهرة: عالم الكتب، 2005م).

وفى هذا الإطار يمكن الإشارة إلى ما ينبغى أن تتضمنه الرسائل الاتصالية التى ينقلها جهاز العلاقات العامة بالمنظمات والشركات من معلومات عن المنظمة أو الشركة، وثقافتها وفلسفتها وأعمالها. وهذه المعلومات تشكل السياق الرمزى (Symbol content) الذى يعكس الهوية الذاتية للمنظمة أو للشركة والتى تؤثر فى الجماهير الخارجية المستقبلة لتلك المعلومات، وتساهم فى تشكيل السمعة والصورة الذهنية للمنظمة، كما تصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود إلى التأثير على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، وبذلك يتبين أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير ومن الجماهير على المنظمة بما يساهم فى تشكيل الصورة وبناء السمعة.

والاتصالات الفعالة والمؤثرة للمنظمة تتحقق من خلال مراحل عدة أبرزها أن يكون القائم بالاتصال على مستوى صنع القرار الإستراتيجى، وأن يكون هناك أهداف محدده ووضوح حول مكانة المنظمة وقيمها وثقافتها فى مضمون الرسائل الاتصالية واستخدام الإستراتيجيات والتكنيكات الهادفة لدعم سمعتها، ولذا فإن كثير من المنظمات تربط بين اتصالات المنظمة والانجاز الاستراتيجى للمنظمة، وسمعتها وعلامتها التجارية، ومن المعروف أن المنظمات التى تدير علاقاتها بشكل جيد تتمتع بعلاقات قوية مع جمهورها وهذه المنظمات تستخدم قنوات اتصالية عريضة للاتصال بجمهورها.

وتتنوع، وتتباين أشكال اتصالات المنظمة التى من شأنها تكوين سمعة المنظمة والحفاظ عليها وحمايتها ما بين الاتصالات الشخصية، والاتصالات الجماهيرية، وكلاهما أشكال إتصالية تتكامل وتتفاعل معا لإدارة العلاقات وتحقيق السمعة بكفاءة عالية.

وإذا كان الاتصال الشخصى يتميز بتحقيق التفاعل المباشر بين الأفراد والجماعات والإقناع والتأثير على الاتجاهات بما يدعم سمعة منظمة ما فإنه يتميز أيضًا بتحقيق التبادل المتوازن للمعلومات والخبرات، أما الاتصالات الجماهيرية سواء كانت المطبوعة أو المرئية فتتميز بإمكان الوصول إلى عدد كبير من الجماهير

المتنوعة من خلال المعلومات التى تبث عبر وسائل الإعلام المختلفة، لأن وسائل الإعلام لها تأثير كبير فى تشكيل اتجاهات الرأى العام.

اتصالات المنظمة ومسئولو العلاقات العامة:

تلعب الجهود الاتصالية دورًا مهما فى تحديد كيفية استقبال الآخرين للمعلومات عن المنظمة، ولا شك أن القائم بالاتصال يتمثل دوره فى تعريف وتحديد كل القضايا التى تهم المنظمة التى يعمل بها، فالقائم بالاتصال يمكن أن يصنع الفارق من خلال إبراز دور المنظمة وأنها تنمو وتزدهر من خلال الأفعال لا الأقوال، فالعملية الاتصالية لا بد أن تدار بشكل جيد والقائمون بالاتصال لا بد أن يكون دورهم بارز ومؤثر والجهود الاتصالية لا بد أن تركز على المنظمة والموظفين، ولا بد للقائم بالاتصال أن يقوم بإبراز العناصر المؤثرة فى تكوين وتدعيم السمعة والحفاظ عليها [1].

ويمثل الاتصال أهمية للمنظمة حيث.

- تمثل الاتصال العملية التى يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات داخل المنظمات وبعضها.
- الاتصالات تمثل الجهاز العصبى الذى يربط كافة عناصر المنظمة.
- الاتصالات تستهلك الوقت الكبير من أوقات العاملين بالمنظمة.
- كلما تعددت المستويات الإدارية فى المنظمة تعقدت عملية الاتصالات وزادت نسبة التشويش فى المعلومات.
- رغم أن المنظمات تستهلك أطنانًا من الورق سنويًا إلا أن اتصالات المنظمة لا يقتصر فقط على الاتصالات المكتوبه ولكن تتعدد أشكالها بين رقمى وإلكترونى ومباشر.

وتشمل اتصالات المنظمة الإعلان والعلاقات العامة والعلاقات المجتمعية وإعلانات المنظمة، واتصالات الأزمة، وإدارة القضايا وإدارة السمعة والاتصالات

(1) Wilson, R. (2003), "Keeping a watch on corporate reputation" strategic communication management, Vol 7, No. 1.

الداخلية والاتصالات المالية وعلاقات المستثمرين والعلاقات الإعلامية والعلامة التجارية، ويعمل ممارسو الاتصال من خلال كل هذه الوظائف للربط بين كل أنشطة المنظمة وجماهيرها، وهذه الوظائف متنوعة ولها أكثر من بعد فى المستوى وتتسق مع أنشطة متنوعة أخرى ولا بد أن يكون ممارس الاتصال على أعلى مستوى حيث يتعامل مع عناصر تكتيكية خاصة وهامة.

وبناء على ما سبق يقسم الباحثون مسئولو العلاقات العامة وفقا لمهامهم إلى فئتين رئيسيتين هما:

1- مديرو العلاقات العامة:

وهم الذين يقومون بحل المشكلات وتقديم النصح والمشورة للإدارة وللآخرين واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحمل مسئولية نجاح برامج المسئولية الاجتماعية أو فشلها وعاده ما يتواجد مديرو العلاقات العامة فى المنظمات الكبيرة التى تعمل فى بيئة سريعة التغير وكذلك المنظمات التى تشجع على زيادة إنتاجية العامل.

2- فنيو العلاقات العامة:

ونادرًا ما يقومون باتخاذ القرارات أو بتقديم المشورة للعاملين داخل المنظمة، بل يقومون بإعادة الاتصالات التى تساعد على تنفيذ أعمال العلاقات العامة وسياستها، ويتواجدون عادة فى المنظمات ذات الطبيعة المستقرة والمتقوقعة.

وإذا كانت العلاقات العامة كعملية Process تعد منهجًا وأسلوبًا لحل المشكلات، ووضع الخطط والبرامج فانها كما يجمع الباحثون وكما يراها هندركس Hendrix أنها عمليا تتضح من خلال أربع خطوات رئيسية هى[1]:

1- الأبحاث:

وتتضمن دراسة الجمهور والمؤسسة للإلمام بكل المتغيرات المتعلقة بهم، ودراسة

(1) شدوان على شيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية)، 2005م.

المشكلات الظاهرة والكامنة ووضع الحلول، وأيضًا دراسة الجماهير النوعية للمؤسسة ووضع أفضل الإستراتيجيات لكسب تأييدها.

2- وضع الأهداف:

وهى الخاصة ببرامج عديدة ومتنوعة ترتبط بالجمهور، وتتضمن تلك الأهداف أنماط التأثير فى آراء وسلوك واتجاهات المتعاملين مع المؤسسة.

3- التخطيط:

ويمثل التخطيط للبرامج والحملات الاتصالية الوظيفة الثالثة للعلاقات العامة.

4- الوظيفة التقيمية:

وتنقسم إلى شقين، أولهما الشق الخاص ببرامج النصح والإرشاد، وكذلك برامج الضبط والتنظيم، وثانيهما تقييم الأهداف فى ضوء النتائج.

ويرى الباحثون أن أدوار ومهام العلاقات العامة عديدة ومتنوعة وقد تختلف فى بعض المنظمات وتختلف مسمياتها أيضًا ما بين ممارس وفنى ومتخصصون فى الاتصال.

أدوار ممارسو العلاقات العامة:

- تبعًا لتعريفات Gruing وقيامه مع مجموعة باحثين بتوضيح العلاقة بين العلاقات العامة وثقافة المنظمة وأنها علاقة تأثير وتأثر حيث يؤثر أسلوب عمل المنظمة والقيم التى يعتنقها القاده فى تحديد استراتيجيات المنظمة ومنها استراتيجيات العلاقات العامة فإن اتصالات المنظمة وهى جوهر عمل العلاقات العامة تلعب دورًا هامًا فى نقل ونشر ثقافة المنظمة وفى المساعدة فى تغييرها، ويؤكد Cruing أن العلاقة بينهما علاقة دائرية.

يشير Dozier بأن أدوار ممارسى العلاقات العامة هى المفتاح لفهم طبيعة عمل العلاقات العامة واتصالات المنظمة، حيث إنه مع مرور الوقت يتبنى ممارسو العلاقات العامة نماذج من السلوك تمكنهم من التعامل مع متطلبات العمل اليومية

وفى الوقت ذاته تتوافق مع توقعات الآخرين عما يجب عليهم القيام به من خلال عملهم[1] وفى هذا الصدد يشير كل من Broom و Dozeir & Smith بأنه يمكن تصنيف أدوار ممارسى العلاقات العامة إلى دورين أساسيين هما:

- دور مدير الاتصال. - دور فنى الاتصال.

وذلك على النحو التالى:

أولاً: دور مدير الاتصال The Communication Manager:

يتولى تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، ويقوم بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا فيما يتعلق ببرامج الاتصال التى ينبغى على المنظمة القيام بها، ومدير الاتصال يقوم باتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة الاتصالية ويراقب تنفيذها بالإضافة إلى قيام مدير الاتصال بالمسح البيئى وإجراء الأبحاث وبناء التحالفات وتقييم برامج العلاقات العامة، ويتولى إدارة القضايا والأزمات التى تمر بها المنظمة[2].

وأهم ما يميز دور مدير الاتصال (ممارس الاتصال) عمله كرابط لجميع الأطراف Boundary Spanners بمعنى الربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وأن مدير الاتصال هو ممارس العلاقات العامة وهو بمثابة عين المنظمة التى ترى بها والأذن التى تسمع بها[3].

ويعرف White & Dozeir دور ممارس العلاقات العامة كرابط بين الحدود وعلى

---

(1) Timothy S. Penning "Factors Affecting Organizational Blog Content: Public Relations Practitioners and Organization Context", Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, 2010.

(2) Danny Moss, Rob Green, "Re- examine the Manager's Role in Public Relations: What Manabement and Public Relations Relations Research Teaches us", Journal of Communicaion Management, Vol. 6, No. 2, 2001.

(3) Johanna Fawkes, "Public Relations Models and Persussion Ethics: a new approach", Journal of Communications Management, Vol. 11, No. 4, 2007.

أنه ذلك الشخص المهتم بالتعامل والتفاعل وإقامة الاتصالات والعلاقات بين المنظمة والبيئة والعكس صحيح، وهو الذى يتولى عملية جمع المعلومات من خارج المنظمة وإمداد صانعى القرارات بهذه المعلومات[1].

ويلعب دورًا حيويًا فى مساعدة الإدارة العليا فى عملية اتخاذ القرارات من خلال ما يقدمه من معلومات وحقائق تساعد المنظمة على تحديد المهام والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها بما يتلاءم مع كل من البيئة المحيطة وجماهيرها. وهذا يعنى أن ممارس العلاقات العامة وفقًا لهذا الدور يسهم بشكل أساسى فى عملية صناعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة وذلك من خلال تدعيم العلاقات مع الجماهير الخارجية المتعددة للمنظمة ونقل وجهة نظرهم وآرائهم المختلفة إلى الإدارة العليا، ومراقبة البيئة الخارجية للمنظمة ومساعدة الإدارة العليا على استيعاب ما يحدث فيها والتكيف معها[2].

وهذا يعنى أن هذا الدور يتماشى مع التحولات والتغييرات فى مجال العلاقات العامة التى تحولت طبيعة عمل العلاقات العامة من إدارة اتصالات المنظمة Corporate Communications إلى إدارة علاقات المنظمة بجماهيرها المختلفة Corporate Public Relationa، أى تحول العلاقات العامة من مجرد العمل على تحقيق الاتصال الفعال مع جماهير المنظمة والبيئة المحيطة بها إلى الاهتمام بإقامة وبناء وتدعيم علاقات متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها بما تحتويه من جماهير متنوعة وأصبح دور مدير الاتصال يتمثل فى:

1- دور الخبير الواصف لتحديد المشكلات التى تواجه العلاقات العامة وتقديم الحلول لها.

---

(1) James E. Grunig, et. Al, Excellent Public Relations and Effective Organizatons: A study of Communication Management in Three Countries, 1st ed, (New Jersey; Lawrence Drlbaum 2002.

(2) داليا عبد المنعم، تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة، دراسة مقارنه على عينة من المنظمات المصرية والدولية العاملة فى مصر (دكتوراه) كلية الأداب ـ جامعة حلوان 2012.

2- دور منظم (مسهل) الاتصال وهو الوسيط بين المنظمة وجماهيرها لنقـل وشرح المعلومات ووجهات النظر (دوره ثنائى) ورابط وبمثابه حلقه وصل.

3- دور (مساعد) مسهل حل المشكلات لمساعدة الآخرين فى وضع حلول للمشكلات التى تواجههم.

4- دور رابط وفقًا لهذه الأدوار يقـوم مـدير الاتصـال بتحديـد المشـكلات ومحاولـة حلها والتعاون فى ربط المنظمة بالبيئة التى توجد بها.

ثانيًا: فنيو الاتصال وهم:

أ - المتخصصون فى العلاقات مع وسائل الإعلام لأمدادهم بما يحتاجونه من معلومات عن المنظمة.

ب – وهم رابطو الاتصال وهو الذين يعملون كوسيط بين إدارة المنظمة وجماهيرهـا الداخلية والخارجية ويقوم بتمثيل المنظمة فى المناسبات المختلفة.

وأن ذلك يتوقف على العلاقـة بـين طبيعـة البيئـة التـى تعمـل فيهـا المنظمـة وأدوار ممارسى العلاقات العامة.

وأصبح على ممارسـو العلاقـات العامـة وفنيـو الاتصـال فى البيئـة الجديـدة الاهـتمام بالتطورات والتغيرات التى حدثت فى بيئة العمل وفى البيئة العالمية.

ومع التطور الذى حدث لمهمة العلاقات العامة فى السـنوات الأخـيرة، تطـورت مهـام العلاقات العامة فى المؤسسات العامة والخاصة وصاحبها زيادة الاهتمام بدور مستشـارو العلاقات العامة فى حل كثير من المشكلات الإدارية.

وعلى الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التى تؤديها إدارات العلاقات العامة لبلـوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، فإن ثمة نمطًا محددًا من الوظائف التـى تشـيع فى أغلب إدارات العلاقات العامة، وما زالت ويمكن حصرها فيما يلى[1]:

(1) راسم الجمال، خيرت عياد، (مرجع سبق ذكره).

وظائف العلاقات العامة:

- تقديم المشورة (Counseling): تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بالجماهير، وبوسائل الاتصال، أى تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعى وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التى تتعامل معها.
- البحوث (Research): التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التى تستهدف التأثير فى وعى ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير.
- العلاقات بوسائل الاتصال (Media Relations): إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال سعيًا لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة وترويجها وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.
- النشر (Publicity): من خلال نشر رسائل مخططة من خلال وسائل مختارة بدون مقابل مالى لتعزيز مصالح المنظمة.
- العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة (Employee/ Member): من خلال الاستجابة لاهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة وأعضائها (حملة الأسهم أو المشتركين فى رأس مال المنظمة)، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها وسلوكياتها وإنجازاتها، أو المعوقات التى تعترضها وحثهم على الاستمرار فى دعم المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة العاملين والأعضاء الحاليين أو المتقاعدين الذين انتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة.
- العلاقات بالمجتمع المحلى (Community Relations): من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة فى أنشطة المجتمع المحلى من أجل تعزيز البيئة التى تعيش فيها المنظمة، وبناء مكانتها وسمعتها فى المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته.
- الشئون العامة (Public Affairs): عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها فى السياسة العامة وشئون المجتمع، والمساعدة على تكيف المنظمة مع توقعات الجماهير.

- الشئون الحكومية (Government Affairs): حيث ترتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية، وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة.

- إدارة القضايا (Issues Management): من خلال التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام فى المجتمع، والتى يجب أن تهتم بها المنظمة، لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة.

- العلاقات المالية (Financial Relations): من خلال بناء جو من الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمجتمع المالى بصفة عامة. ويطلق على هذا العنصر أحياناً العلاقات بالمستثمرين أو العلاقات بحملة الأسهم.

- العلاقات الصناعية (Idusterial Relations): وهى العلاقات التى تنشئها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة فى ذات المجال ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى الموجودة فى المجتمع المحلى أو العالمى.

وفى إطار الإدوار الهامة التى تقوم بها العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة فإن المحصلة النهائية لتلك الوظائف هى بناء سمعة المنظمة والمحافظة على صورتها وتدعيم الثقة بينها وبين جماهيرها المختلفة

أدوار العلاقات العامة لإدارة وبناء سمعة المنظمة:

تقوم العلاقات العامة بتجسيد ثقافة المنظمة وترجمتها فى كافة الرموز البصرية والسمعية واللفظية فى الأنشطة التى يقومون بها حيث الرموز المرئية واللفظية Overt/ Covert interface: حيث يحتاج ممارسو العلاقات العامة بالمنظمة إلى جذب انتباه الجمهور مستخدمين فى ذلك كافة الرموز البصرية والسمعية واللفظية فى أنشطتهم الاتصالية والإعلامية، وذلك لإبراز الثقافة التنظيمية، وعناصر هوية المنظمة، ولفعل ذلك فهم يحولون العناصر الضمنية إلى علنية عند تنفيذ الأنشطة الاتصالية للمنظمة.

وتجسيد وتحديد إستراتيجية العلاقات العامة المؤسسية وهى إستراتيجية عمل الإدارة وكيفية تنفيذها، وهل تعمل بإستراتيجية دفاعية أم إستراتيجية هجومية أم

الجمع بين الاثنين أم المبادرة لتحقيق أهدافها؟ وفى سبيل تحقيق ذلك تقوم العلاقات العامة بما يلى:

- إبراز وبناء هوية المنظمة Corporate Identity: حيث تتأثر هوية المنظمة بالقيم الثقافية كما تتأثر بإستراتيجيات العلاقات العامة التنظيمية وعلى العلاقات العامة التعبير عن هذه الهوية بما يبرز سمات المنظمة فى المجتمع.
- استهداف الجماهير الأساسية Stakeholders: وهم الجماهير المستقبلون لهوية المنظمة، فهم الذين يعالجون هوية المنظمة ويخلقوا لها صورًا فى عقولهم.
- تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة Organizational Images: لكل منظمة صورًا تنظيمية متعددة وهى مختلفة من جمهور أساسى لجمهور أساسى آخر، وبداخل عقل الفرد الواحد قد تكون هناك صور للمنظمة متعددة وتراكمية عبر الوقت، والتأثيرات من قوى البيئة قد تكون ملائمة بشكل خاص فى تشكيل صور المنظمة.
- بناء سمعة المنظمة Organizational Reputation: تتعدد سمعة المنظمة وهى تختلف من جمهور لآخر، وهى أيضًا تتأثر إلى حد كبير بالقوى البيئية.
- قياس رجع الصدى Feed Back: من المهم على المنظمة الحصول على رجع الصدى حول مدركات جماهيرها (صور وسمعة المنظمة).
- ومن الأمور التى يأخذها المسئولون فى العلاقات العامة فى أعتبارهم الوقت فهو العامل الذى سيسمح بتجميع صور المنظمة التى ستسهم فى تكوين سمعتها فى عقول جماهرها.

إن بناء قيم جوهرية عبر الثقافة التنظيمية العلنية أو الضمنية Overt or Covert Culture يتم بالتركيز على العناصر الجوهرية في الثقافة التنظيمية وهى ثقافة التكامل/ السلامة العالية، وهى جودة البناء أو الإنتاج، الابتكار، عائد حاملى الأسهم، خدمة المجتمع، وغيرها من القيم معتمده فى ذلك على المعتقدات السائدة والأعراف الحقيقية وأهمية ذلك للجماهير. فهذه ستصبح الأعمدة الأساسية

للصورة والسمعة، لأن نقطة البداية فى تكوين سمعة المنظمة هى ثقافتها التنظيمية، وهو المفهوم الذى يتضمن شخصية المنظمة وهويتها[1] ويتعلق بالعاملين بالمنظمة.

وبناءًا على ذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية الواضحة تعد مدخلًا هامًا لسمعة المنظمة وصورتها الطيبة فى أذهان جماهيرها المختلفة.

في السنوات الأخيرة أتجهت العديد من المنظمات إلى الأخذ بمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة وذلك لتنوع وتعدد الوسائل والرسائل والأنشطة الاتصالية والتى تعد أمرًا هامًا مع الجمهور الخارجى من أصحاب المصالح، وقد اتجهت عديد من المنظمات إلى الآخذ بمفهوم الاتصال التسويقى المتكامل لمجموعة من الأسباب، ويتم إلقاء الضوء على هذا المفهوم وأسباب الأخذ به وملامحه وأبعاده.

الاتصالات التسويقية المتكاملة:

والاتصالات المتكاملة هى ذلك المستوى الأعم والأشمل من المستويات الاتصالية الأخرى والأخذ بمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة قام على (التكامل بين الأنشطة الاتصالية لخدمة الأغراض التسويقية للمنظمة) حتى لو كان بعضها انسلاخًا من مهنة ينتسب إليها كالعلاقات العامة.

وهذا التكامل بين المهن الكاملة والمختلفة يخدم المصالح الأساسية للمنظمات من زوايا متعددة بدلًا من رؤية واحدة فقط.

ويسعى مفهوم الاتصالات المتكاملة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- الربط بين هوية المنظمة وثقافتها وبين الإستراتيجية الاتصالية التى تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تقليل الفجوة بين الهوية التى ترغب المنظمة فى تحقيقها وبين الصورة الذهنية الحالية الموجودة لدى جماهير المنظمة.
- التوافق الكامل بين كافة الجهود الاتصالية للمنظمة وهويتها وإستراتيجياتها.
- وهناك عوامل تدفع المنظمات إلى تبنى مفهوم الاتصالات المتكاملة.

---

(1) دعاء عاشور، مرجع سبق ذكره.

(أسباب الاهتمام بالمفهوم):

1- قدرة وسائل الإعلام التى أصبحت أقل فاعلية رغم تزايد تكلفتها وتعددها وانتشارها.

2- الأنفاق والتكلفة الضخمة للإعلانات مع قلة الاعتقاد فى قوتها عبر وسائل الاتصال العديدة.

3- الحاجة إلى التأثير والكفاءة المتزايدة على الجمهور المستهدف.

4- الاتجاه إلى تجزئة الجماهير وتفتيت وسائل الاتصال الجماهيرى (تجزئة السوق).

5- زيادة المعرفة الاتصالية لدى الجماهير وتوفر العديد من الوسائل التقليدية والوسائل الحديثة.

6- تزايد المستحدثات التكنولوجية مع تزايد ثورة الاتصالات.

7- تعدد وحدات اتخاذ القرار داخل المنظمة.

8- إتفاقية الجات والعولمة وتأثيرها على التجاره العالمية وعلى المنشأت المختلفة.

9- الجماهير المتداخلة (الضمنية) فلم يعد هناك فصل كبير بين أنواع الجماهير المتعددة.

10- الحاجة المتزايدة إلى ضمان ولاء العملاء والمستهلكين.

11- صعوبة التميز بين الماركات المختلفة.

تعريفات للاتصال التسويقى:

1- يرى Caywood & Dun Can أن الاتصال التسويقى المتكامل هو التخطيط لوظائف الاتصال التسويقى وإضافة قيمة التنسيق والتكامل بينهم من خلال استخدام أدوات اتصالية مختلفة وبشكل مخطط يعتمد على التكامل، للخروج برسائل اتصالية ذات منظور واحد للجمهور المستهدف، وذلك للحصول على أقصى تأثير اتصالى ممكن.

2- ويعرفه Katler Et Al بأنه المفهوم الذى تستخدمة الشركات المختلفة بهدف توصيل رسائل واضحة ومتوافقة عن المنشأة ومنتجاتها للجمهور المستهدف.

3- يمكن تعريف الاتصال التسويقى المتكامل أيضًا بأنه استخدام جميع أنواع الاتصالات التسويقية سواء الجماهيرية أو التفاعلية، لتوصيل رسائل اتصالية متكاملة ومتوافقة عن مؤسسة ما ومنتجاتها وعلامتها التجارية لجماهير المستهلكين والعملاء الحاليين والمرتقبين ومجموعات الجماهير الأخرى، بهدف إقامة علاقة وطيدة مع هذه الجماهير تعتمد على التواصل والحوار للوصول إلى أقصى تأثير اتصالى ممكن عليهم، الأمر الذى يساعد على تحسين صورة هذه المنشأة وصورة منتجاتها عند الجمهور المستهدف وكسب تأييدة لها[1].

ملامح الاتصال التسويقى المتكامل:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد أهم ملامح الاتصال التسويقى المتكامل، والتى تتلخص فى النقاط التالية[2]:

1- يركز الاتصال التوسيقى المتكامل بشكل أساسى على المستهلك ومعرفة دوافعه واحتياجاته ومتطلباته بهدف تحقيق رضائه.

2- يهتم الاتصال التسويقى المتكامل بتقديم رسائل متوافقة ومتلائمة لكل نوعيات الجمهور المستهدف من خلال أدوات الاتصال التسويقى المختلفة، حتى تخرج هذه الرسائل بصوره ومنظور واحد للجمهور المستهدف، مما يساعد على زيادة مصداقيتها وتأثيرها.

3- يركز الاتصال التسويقى المتكامل على فكرة أن الوسائل الاتصالية التقليدية التى كانت تستخدم بشكل مستقل عن بعضها البعض أصبحت تستخدم بشكل متكامل ومتشارك، وأصبحت الجهود الاتصالية تمثل سيمفونية واحدة.

---

(1) شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مذكرات غير منشورة. كلية الآداب جامعة حلوان، 2005.

(2) المرجع السابق.

4- يعتمد الاتصال التسويقى المتكامل على التفاعل والحوار فى علاقة المستهلك بالمنشآت والشركات ومنتجاتها وعلامتها التجارية مما يعطى قيمة إضافية للجهود التسويقية مقارنة بالاتصالات التسويقية التقليدية.

5- لا يهتم الاتصال التسويقى المتكامل بتكامل الرسائل والوسائل الاتصالية فقط، بل يتحقق التكامل على كافة المستويات وخاصة على المستوى الداخلى أى التكامل على المستوى الوظيفى بين الأقسام والإدارات المختلفة ومشاركة جميع موظفى المنشأة فى تحقيق هذا التكامل.

6- يهدف الاتصال التسويقى المتكامل للوصول إلى جمهور المستهلكين والعملاء الحاليين والمرتقبين بشكل أساسى وأيضًا مجموعات الجماهير الأخرى التى تؤثر وتتأثر بعمل المنشأة وأنشطتها وسياستها التسويقية.

أبعاد مفهوم الاتصال التسويقى المتكامل:

لفهم الاتصال التسويقى المتكامل لا بد من فهم أبعادة الأساسية والتى تمثل مكونات هذا المفهوم وهى البعد الاتصالى، والبعد التسويقى، والبعد التكاملى.

1- البعد الاتصالى Communicative Dimension:

وهو من المبادئ الأساسية والجوهرية للاتصال التسويقى المتكامل، فالاتصال التسويقى المتكامل بجانب اهتمامة بوسائل الاتصال الجماهيرية يعطى أهمية كبيرة للوسائل التفاعلية التى تعتمد على الاتصال ذى الاتجاهين مثل البيع الشخصى، (الإنترنت)، الإعلان التفاعلى، ووسائل التسويق المباشر، وهذه الوسائل تتيح للمستهلك فرصة التعرف على المنتج بشكل أقرب وتساعد على بناء علاقة قوية بينه وبين المنشأة وعلامتها التجارية.

2- البعد التسويقى Marketing Dimension:

لفهم الاتصال التسويقى المتكامل لابد من فهم التسويق لأن وظائف الاتصال التسويقى المتكامل تدخل تحت مظلة التسويق، وإن شرح بعض العناصر التسويقية يوضح الأهداف الخاصة بالتسويق.

3- البعد التكاملى Integrated Dimension:

حيث يعد تنسيق وظائف مزيج الاتصال التسويقى المفتاح الأساسى للاتصال التسويقى المتكامل، ويُعرف التكامل على أنه اعتماد المسوقين على التنسيق والتعاون داخليًا من خلال إشراك الأقسام المختلفة فى المسئولية عن العملية الاتصالية فى تخطيط وتنفيذ وتقييم علاقة الشركة أو المنشأة بجمهورها المستهدف من المستهلكين الحاليين والمرتقبين، ويكون التكامل خارجيًا من خلال مشاركة المستهلك مع الشركة فى عملية ابتكار وتطوير خدماتها ومنتجاتها.

ويعد الاتصال التسويقى أحد عناصر المزيج التسويقى الهامة التى تستخدمها المؤسسات لتعريف الجماهير الحالية والمرتقبة؛ بمجموعة من الأهداف، والتى أشار Shimp إلى بعضها وهى كما يلى:

- إعلام المستهلكين المرتقبين بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.
- إقناع الأفراد بما تقدمة المؤسسة.
- حث الأفراد على القيام بسلوك إيجابى مرغوب فيه من قبل المؤسسة، من خلال استخدام الترويج لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- الوصول إلى جماهير مختلفة والتأثير فيهم، وهو ما يعد ضرورى لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة[1].

وأضاف باحثون آخرون مجموعة أخرى من الوظائف، من أهمها:

- التقليل من مخاوف الشراء لدى الجمهور المستهدف.
- خلق الصورة الذهنية المرغوبة عن المؤسسة وخدماتها.
- زيادة وعى الأفراد بالخدمات التى تقدمها المؤسسة.
- زيادة درجة رضا الأفراد عن المؤسسة وما تقدمة.

---

(1) David Kurtz & Kenneth Clow, Services Marketing, (USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

- تقليل درجة التنافر المعرفى[1].

وقد وضع بعض الباحثين فى علم التسويق نموذج DRIP للإشارة إلى الوظائف والتأثيرات التى يمكن أن تحدثها الاتصالات التسويقية للمؤسسات على الأفراد والجماعات، والذى يعد اختصارًا لما يلى:

1- التمييز Differentiates:

المقصود به تمييز الخدمة عن الخدمات الأخرى المنافسة لمساعدة الجمهور على اتخاذ القرار المرغوب فيه.

2- التذكير Reminds:

ويقصد به تذكير المستهلكين بفوائد اتخاذ القرار المرغوب فيه من جانب المؤسسة.

3- الإبلاغ أو الإعلام Informs:

ويقصد به إعلام المستهلكين الحاليين والمرتقبين عما تقدمة المؤسسة.

4- الإقناع Persuades:

ويقصد به إقناع المستهلكين الحاليين والمرتقبين بالقيام بالسلوك المرغوب فيه من المؤسسة.

ويتميز الاتصال التسويقى بأن له العديد من المزايا والفوائد فعلى سبيل المثال هناك فوائد أخرى للاتصال التسويقى[2]:

أن كل وظائف الاتصالات التسويقية إقناعية وتخدم الهدف الرئيسى التسويقى للنشاط وهو استمرارية المنشأة فى البقاء والنماء، ويمكن إيجاز الوظائف الأساسية التسويقية فى الآتى:

1- تعريف وإعلام الزبائن الحاليين والمرتقبين عن الخدمة أو المنتج وتطوراته.

---

(1) BPP Professional Education, Marketing Communications, 2nd edit. (London: WM Print, 2004).

(2) فؤاده عبد المنعم البكرى، التسويق السياحى وتخطيط الحملات الترويجية فى عصر تكنولوجيا الاتصالات (القاهرة: عالم الكتب، 2007م).

2- وضع صورة إيجابية عن المنتج والشركة.

3- تعليم السوق للتعريف بالاحتياجات المتجددة على الزبـائن الحـاليين والمـرتقبين واحتياجاتهم المتجددة.

4- توطيد العلاقات مع الموزعين والهيئات التشريعية والحكومة والمجتمع المحلى.

5- الإبقاء على الزبائن الحاليين موالين للشركة ومنتجاها.

معوقات نجاح الاتصال التسويقى المتكامل:

على الرغم من الفوائد العديده لاستخدام الاتصال التسـويقى المتكامـل، إلا أن هنـاك بعض المعوقات التى تعوق استخدامه بفاعلية وهى[1]:

- عدم التكامل والتعاون على المستوى الوظيفى، لوجود بعـض المنشـآت التنظيميـة الصارمة التى لا تسمح بهذا التكامل حيـث ينـزعج بعـض المـديرين مـن مشـاركة أقسامهم أو إداراتهم فى برامج الاتصال التسويقى سواء بالميزانية أو بالجهود، كـما أنهم لا يسمحوا لأحد بمشـاركتهم فى اتخـاذ القـرارات التـى تتعلـق بتخصصـاتهم، إضافة إلى عدم التعاون الاتصالى بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل البعض مـن المنشآت.

- عـدم تحمـس بعـض المنشـآت للاتجـاه الجديـد الإبـداعى والابتكـارى فى التفكـير والإدارة، فى حين برنـامج الاتصـال التسـويقى المتكامـل فى حـد ذاتـه يُعـد مـدخلًا جديدًا فى التسويق يعتمـد عـلى الأفكـار الجديـدة ويحتـاج إلى تخطـيط إبـداعى لتنسيق وتكامل الوظائف الاتصالية المختلفة.

- عدم إلمام ومعرفة الإدارة العليا فى بعض المنشـآت أو مسـئولى الإعـلان والتسـويق والوظـائف الاتصـالية الأخـرى بمفهـوم الاتصـال التسـويقى المتكامـل أو قواعـدة وكيفية تطبيقة بالإضافة على عدم وجـود خـبرة لـديهم فى إدارة هـذه الاتصـالات المتكاملة وعدم الاستعداد للتغيير أو التدريب.

(1) شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية، (مرجع سابق).

عناصر الاتصال التسويقى:

يرى الباحثون أن عناصر الاتصال التسويقى هى تلك الوسائل التى تحاول أن تعلم، وتقنع، وتذكر المستهلكين بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنتجات والماركات التجارية التى سوف يقومون بشرائها[1].

ورغم اختلاف رجال التسويق والإعلام فيما بينهم حول أدوات مزيج الاتصال التسويقى المتكامل، إلا أن هناك شبه اتفاق بينهم على العناصر الأساسية لهذا المزيج والتى يستخدمها المسوقون لتحقيق أهدافهم وهى:

1- الإعلان والعلاقات العامة والترويج وتنشيط المبيعات والبيع الشخصى:

يعد الإعلان بأنواعه وأشكالة المختلفة أحد المنبهات الأساسية للمستهلك فى التعرف على الأسواق وما تحتوية من سلع وخدمات ويعتبر من أهم عناصر برنامج الاتصال التسويقى المتكامل والذى يحظى بالنصيب الأكبر من ميزانيته، ويُعرف Dun Can الإعلان بأنه وسيلة الاتصال التى تستخدمها المنشآت للوصول إلى جماهير عريضة، وهو اتصال شخصى ذو اتجاه واحد ومدفوع من قبل الشركات المعلنة، ويهدف إلى توصيل رسائل خاصة بالمنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة للجمهور المستهدف للتأثير على اتجاه وسلوكه ولقد استخدم الإعلان بشكل متزايد من قبل كل من Toni & Cuy من أجل الترويج للمنشأة وذلك حتى تحقق هدفها بالنسبة للوصول للجمهور[2] أما عناصر التسويق الأخرى فكما يذكر الباحثون هى كالتالى: العلاقات العامة.

1- الترويج.

2- تنشيط المبيعات.

---

(1) Kilter Philip, Keller Kevinlance, Marketing Management, twelfth edition (New Jersey: Upper Saddle River, 2006).

(2) Melewar T.C., Storrie Tim, Corporate identity in the service sector, public relations quarterly, vol. 46, No. 2, summer 2001.

3- البيع الشخصى.

4- ويتضمن كل عنصر من هذه العناصر العديد من الآليات والاستراتيجيات ووسائل للتنفيذ[1].

وتجتمع عناصر الاتصال التسويقى فى الاتجاه وفى الأهداف:

وتتعدد عناصر الاتصال التسويقى أو تجتمع لتكون رسالة موحدة تعمل على الوصول إلى المستهلك والمستفيد من الخدمة بشكل فعال، وتتمثل هذه العناصر كما سبق القول فى (الإعلان ـ العلاقات العامة ـ البيع الشخصى ـ التسويق المباشر ـ ترويج المبيعات)، إضافة إلى المعارض التجارية والتى تعد من أدوات الاتصال التسويقى بين الشركات والمؤسسات وهذه المعارض التجاريه تعد من قبيل المناسبات الهامة التى تقيمها المنظمة لعرض المنتجات أو السلع أو الأفكار وهى اجتماعات مؤقته يجتمع فيها المصنعون والممولون والموزعون بهدف عرض المنتجات وتقديم المعلومات والدخول فى حوار هادف.

وبصفة عامة يمكن القول أن أشكال ومستويات التكامل (التنسيق) بين الاتصالات التسويقية المتكاملة كما يجمع الباحثون تتمثل فى:

1- تكامل الرسائل الاتصالية بمعنى المزج وتصميم وتنسيق رسال اتصالية مختلفة وتوصيلها للجمهور المستهدف.

2- تكامل الوسائل الاتصالية (بمعنى التنسيق بين أكثر من وسيلة والاتصالية يتم استخدامها للوصول إلى العملاء والمستهلكين).

3- التكامل الوظيفى وبمعنى تكامل وظائف الاتصال التسويقى مع باقى وظائف المنظمة.

4- التكامل الداخلى بمعنى تكامل جميع الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة فى مراحل التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم لبرامج الاتصال التسويقى.

---

(1) للاستزاده، أنظر فؤاده البكرى، التسويق السياحى، القاهرة، عالم الكتب 2006.

5- تكامل المزيج التسويقى (بمعنى تكامل عناصر المزيج التسويقى مع جودة الخدمات الداخلية والرسائل الاتصالية المطلوب توصيلها للعملاء المستهلكين).

6- التكامل المالى (بمعنى تناسب الميزانية مع برنامج الاتصال التسويقى مع الأهداف المطلوب تحقيقها على المدى الطويل).

ومن المعروف أن هناك بعض العوامل المؤثرة فى اختيار أنشطة الاتصالات التسويقية التى تستخدمها المنظمة وتفضلها عند وضع خططها وبرامجها التى سيتم اختيارها والعمل بمقتضاها وهى:

1- تكلفة الوسيلة.

2- قدرة الوسيلة على التأثير.

3- درجة مصداقية الوسيلة بالنسبة للجمهور.

4- ملائمة الوسيلة مع الأهداف المرجو تحقيقها.

5- تناسب الوسيلة مع خصائص الجمهور المستهدف.

وهناك عوامل أخرى يمكن إضافتها للعوامل السابقة تبعًا لظروف عمل كل منظمة وتنافسها مع المنظمات الأخرى وميزانيتها ومواردها المرصوده للاتصال وهى العوامل المؤثره فى الاختيار ووضع المخصصات المالية لأنشطة الاتصال التسويقى للمنشأة بحيث تكون كافية لتحقيق الأهداف المرسومة وما يمكن أن تحققه للمنشأة من منجزات وفى هذا الصدد يفرق الباحثون بين جهود الاتصالات التسويقه المتكاملة والاتصالات التقليدية التى تقوم بها بعض المنشآت.

الفرق بين الاتصالات التقليدية التى تقوم بها العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

الاتصالات التقليدية	الاتصالات التسويقية المتكاملة
1-تهدف إلى كسب الأطراف المقابلة.	تهدف إلى المحافظة على العلاقة مع الأطراف المقابلة.

الاتصالات التقليدية	الاتصالات التسويقية المتكاملة
2- اتصالات شاملة وواسعة.	اتصالات مختارة ومنتقاة.
3- الاتصال أحادى أو ثنائى الاتجاه	الاتصال قائم على التبادل.
4- المعلومات ترسل.	المعلومات ترسل وتستقبل.
5- المرسل يأخذ المبادرة بالاتصال.	المستلم يأخذ المبادرة بالاتصال.
6- التأثير على المتلقى من خلال تكرار الاتصال.	التأثير على المتلقى من خلال صلته الوثيقة بالموضوع.
7- ممارسة الضغط فى تحقيق عملية الاتصال والبيع.	ممارسة التودد والإقناع خلال عملية الاتصال والبيع.
8- تسعى إلى تغير الاتجاهات لدى الآخرين.	تسعى إلى تحقيق الإقناع والقبول لدى الآخرين.
9- تجاوز العلامة التجارية كأساس فى عملية الاتصال.	التعويل على العلامة التجارية كأساس فى عملية الاتصال.
10- التوجه نحو عقد صفقة تجارية أو بيع خدمة أو إقامة علاقة.	التوجه نحو تحقيق علاقة مشتركة مع الجماهير الأساسية

استخدام العلاقات العامة فى عصر تكنولوجيا الاتصال:

فى عصر تكنولوجيا الاتصال تطلبت الضرورة تطوير العمل والأداء والتحول إلى استخدام تكنولوجيًا الاتصال الحديثة داخل المنشآت المختلفة وهو الدور والمهام الذى اتجهت إليه العلاقات العامة وعملت على تحقيقه بجانب أدوارها المعتادة بما تطلب تطوير ثقافتها وألياتها وأساليبها ووسائلها ومن ثم تطوير إستراتيجيتها للتعامل مع جماهيرها المختلفة وتوصيل رسائلها وهذا التطور تطلب استخدام وسائل العصر لتحقيق أهدافها لتقديم المنظمة ومنتجاتها وخدماتها للجمهور وما يتطلبه ذلك من استخدام الاتصال الالكترونى ومواقع التواصل الاجتماعى التى تطورت كثيرًا فى السنوات الأخيرة وتزايد الإقبال عليها مع اكتساب المهارات

الحديثة للتعامل مع هذه الأدوات لتحقيق الفائدة الكبرى واستخدام الأمكانـات الهامـة وتطلب ذلك تغيير الإستراتيجية السياسية العامة والتوجهات التى تعتمد عليها العلاقات العامة وتغيير البنية الأساسـية وأدخـال الوسـائل التكنولوجيـة التـى تسـتخدمها. وتقـوم اليوم كثير من المنشآت خاصة الشركات الخاصـة والشركـات متعـددة الجنسـيات والتـى ظهرت فى مصر وتزايدت أعدادها بتسهيل وانجاز العمل وربـط العـاملين معًـا وربطهـم بقياداتهم عن طريق التكنولوجيا الجديدة.

وبناء على ذلك تقوم العلاقات العامة بتطوير ألياتها وإستراتيجيتها لتـتلائم مـع عصر التكنولوجيا الاتصالية وهو ما عملت عليـه بعـض المـنظمات والشركـات بالمواكبـة لهـذه التغيرات والمستحدثات وخلق مواقع الكترونية حديثة لمؤسساتها ومنظماتها التى تعمـل بها، ووضعت خططها الجديـدة للمسـاهمة فى الـترويج للتجـاره الالكترونيـة والتسـويق الالكترونى، ثم القيام بتدريب وتأهيل القوى البشرية حتـى تسـتطيع القيـام بمسـئوليتها وتحقيق الفاعليات والطموحات المرجوه وذلـك حتـى يمكنهـا نقـل المنشـأة مـن الوضـع التقليدى إلى الوضع التكنولوجى الجديد.

بما يعنى التخطيط لتغيير ثقافة المنظمة ونشر ثقافـة جديـدة مختلفـة تسـاعد عـلى التغيـير والتطـور والتنميـة لأن ثقافـة المنظمـة تتعلـق بالعـاملين وغنـى عـن البيـان أن الاتصال داخـل المنظمـة وخارجهـا هـو عصـب العلاقـات العامـة وركيزتهـا حيـث يشـير الباحثون إلى أن ثقافة المنظمة ما هى إلا اتصـالات المنظمـة وأن الاتصـالات مـا هـى إلا علاقات عامة[1].

وإذا كانت ممارسة العلاقات العامة فى العديد من المنظمات تتم من خلال أقسـام أو إدارات تحت مسميات متنوعة مثل قسم أو إدارة التسويق والـترويج أو تحـت مسـمى الاتصالات التسويقية Marketing Communication فأنها جميعًا تقوم بـنفس الأدوار والمهام والمسئوليات المعروفة للعلاقات العامة.

(1) chiara Valinini Global Versus cultural Approaches in publie Relations Manegement the case study Euro peon Journd of Communication Mangment, Vol U No 3, 2007.

حيث أن حجم وموقع ومسمى العلاقات العامة يختلف من منظمة لأخرى وفقًا لحجم ونوع وثقافة المنظمة وتنوع احتياجاتها وقدرات العاملين بها[1].

بعد الطفرة التكنولوجية الهامة التى حدثت فى المجتمع العالمى تأثرت كثير من المنظمات بذلك وحاولت توفيق أوضاعها وأوضاع العاملين بها بإدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل وتأهيل العاملين لهذه النقلة النوعية والتكنولوجية الجديدة وكانت المنشآت ذات الطبيعة الربحية من أوائل هذه المنشآت فعمدت إلى تدريب وتأهيل العاملين على ذلك تيسرا للعمل وتحقيقًا للأهداف وسرعة الانجاز وتحقيق المستوى المادى والتكنولوجى اللائق والإمكانيات المادية والفنية والتى تعتبر من أهم عناصر البناء الوظيفى لكل منظمة وهى العنصر الأهم المتحكم فى طبيعة الوسائل والإمكانيات المساعدة لإتمام العمل وبالتالى فإنه كلما تحقق للمستوى المادى الإرتفاع المطلوب إنعكس ذلك على سرعة وتيسير وكفاءة العمل والعكس صحيح، ويرى بعض الباحثين فى هذا المجال أن ارتفاع أو انخفاض المستوى المادى فى البيئة المحيطة بالمنظمة لا يرتبط بالضرورة بارتفاع أو انخفاض المستوى المادى فى المنظمة ولعل الشاهد على ذلك هو حال المنظمات متعددة الجنسيات الموجودة فى المجتمعات النامية حيث يختلف المستوى المادى والفنى الموجود داخل المنظمة من حيث ظروف المنظمة وإمكانياتها المادية عن البيئة المحيطة بها وهى الدولة التى تعمل بها رغم ما يقره الباحثون أن المنظمة تستمد ثقافتها من المجتمع الذى تتواجد به (كما سياتى).

المخصصات المالية للعلاقات العامة وثقافة المنظمة

أن هناك عامل هام يتحكم فى المخصصات المالية لجهاز العلاقات العامة قد يقف حائلًا بين الإمكانيات المالية للمنظمة والمخصصات المالية للعلاقات العامة هذا العامل هو ثقافة المنظمة فإما أن تكون ثقافة المنظمة مؤيدة لأهمية العلاقات العامة وضرورة تخصيص ميزانية كافية لأنشطتها أو تكون ثقافة المنظمة معارضة وغير

---

(1) Jackson P. "Corporate Communication for Mangers", London Pitman, 1987.

مهتمة بالعلاقات العامة فى هذه الحالة تقف عقبه أمام المخصصات المالية للعلاقات العامة[1].

تدعيم الاتصال داخل المنظمات:

يرى الباحثون ان المنظمة القوية ذات اتصالات قويه وهى التى تدعم الاتصالات المفتوحة ذات الاتجاهين بعكس ثقافة المنظمة الضعيفة التى يقل فيها الاتصال بين الإدارة والعاملين ويكون الاتصال فى اتجاه واحد من أعلى إلى اسفل.

ويمثل الاتصال الالكترونى اليوم أهمية كبيرة داخل المنظمات ويحقق العديد من الفوائد بعد النقلة النوعية الهامة التى تحققت بفضل دخول الانترنت إلى العديد من المنظمات .

الاتصال الالكترونى داخل المنظمة

يحقق الاتصال الالكترونى داخل المنظمة الأهداف التالية:

- سرعة تبادل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى.
- سهولة الحصول على المعلومات من الأرشيف الإلكترونى أو من خلال شبكة الحاسب الآلى.
- القيام بالإجراءات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات عن بعد.
- استخدام الهاتف المحمول أعطى مرونة لإجراء الأعمال والقدرة على إتخاذ القرارات بعيدًا عن الطرق التقليدية.
- عقد الاجتماعات بمرونة عن طريق شبكة التلفاز المغلقVideo Conference.
- أصبح الحاسب الشخصى والمحمول يسهل الإجراءات من خلال المكتب المتنقل.

---

(1) محمد محمد البادى المدخل الاتصالى للعلاقات العامة والاعلان ط1 (القاهره دار المهندس للطباعة والنشر سنة 2005.

- القضاء على المركزية أو التقليل من حدتها.
- الحصول على ميزة تنافسية تسعى إليها الإدارات داخل المنظمة أو بين المنظمات بعضها البعض.
- أصبحت المنظمات تعرف أهمية تكنولوجيا الاتصالات فى أداء الأعمال وحل المشاكل واتخاذ القرارات الهامة المطلوبة على كافة المستويات بفضل استخدام الأنترنت وتسهيل استخدام البريد الالكترونى وغيره من الوسائل التكنولوجية.

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين حول أدوار وإيجابيات وسلبيات وأهمية الإنترنت إلا أن هناك إتفاقًا على أن الإنترنت أصبحت وسيلة اتصالية لازمه بالنسبة للمنظمات وبما أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة هى بناء العلاقة بين المنظمة وجماهيرها فإن الإنترنت تقدم للعلاقات العامة وسيلة عالية التفاعل لأداء هذه الوظيفة.

أهمية الإنترنت للعلاقات العامة:

تساعد وتساهم الإنترنت فى تحقيق الأهداف التى تصبو إليها العلاقات العامة وهى:

1- استخدام قواعد البيانات للحصول على المعلومات وكتابة التقارير.
2- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة والتعرف على صورتها الحقيقية من خلال ما ينشر من قبل وسائل الإعلام أو المنافسين أو الجمهور.
3- تسهيل عملية جمع وتحليل البيانات وأراء الجماهير النوعية والرأى العام.
4- تسهيل أجراء البحوث عن طريق المقابلات عبر الشبكة.
5- وضع أجندة اهتمامات المنظمة بحيث تعكس احتياجات الجمهور وصولًا إلى التوفيق بين سياسة المنشأة أو المنظمة والرأى العام والجمهور.
6- استخدام البريد الإلكترونى كوسيلة اتصال داخلى وخارجى.

فالإنترنت تقدم لمهنة للعلاقات العامة التكنولوجيا اللازمة لإشباع حاجتها إلى الاتصالات التفاعلية والمزدوجة والمتكافئة بين المنظمة وجماهيرها والوصول إلى العلاقات العامة التفاعلية وتفيد العلاقات العامة من التكنولوجيا سواء فى إنشاء موقع للمنظمة وإثراء المواقع الخاصة أثناء الأزمات لشرح وجهات نظر المنشأة والعمل المبكر لاحتواء الأزمة، وصياغة إستراتيجية دفاعية للتصدى لمواجهة حده الهجوم.

ويرى الباحثون أن العلاقات العامة باستخدامها تكنولوجيا الاتصال الحديثة نقلت جماهير المنظمات إلى مرحلة الجمهور النشط والمتفاعل حيث تقدم الإنترنت للعلاقات العامة الوسيلة المثالية للوصول إلى شرائح الجمهور المستهدف وتقدم أيضًا الوسيلة الفعالة للدخول فى حوار مع هذه الجماهير.

إلى جانب مجموعة من الخدمات التى تنجح الإنترنت فى القيام بها أكثر من أى وسيلة أخرى.

الخدمات التى تحققها الإنترنت للعلاقات العامة:

- نقل الملفات، وهو ما يعتبر عملية هامة فى الربط بين أجزاء المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة المنتشرة فى كل مكان.
- البحث عن المعلومات فى عدد كبير من الوسائل سواء فى الكتب أو الدوريات أو تقارير أو مواقع حكومية.
- تقديم معلومات عن المؤسسة وخدماتها لجماهيرها المستهدفة من خلال تقاريرها الدورية والرسائل الاتصالية التسويقية التى تعدها[1].
- الإعلان عن المنتج أو الخدمة حيث تستخدم تكنولوجيا الوسائط المتعددة من

(1) David Pickton & Amanda Broderick, Integrated marketing communications, (England: Pearson Education Limited, 2001).

قبل المعلنين لتقديم إعلاناتهم بشكل جذاب خاصة بعد التوسع فى استخدام شبكة الانترنت.

- تطبيق أنشطة العلاقات العامة وبرامج الرعاية: حيث يمكن إرسال تنويهات عن الأدوار والخدمات حول المنتجات الجديدة، وتقارير المؤسسات حول أرائها ووضعها المالى ونشرات المؤسسة من خلال الشبكة، بالإضافة إلى رعاية البعض لمواقع معينة على الإنترنت وبعض المؤتمرات والأحداث الخاصة الرياضية والقومية بالإضافة إلى خلق بعض المواقع لجمع التبرعات لحدث معين.

- تستفيد العلاقات العامة من جهود تنشيط المبيعات: حيث يمكن استخدام موقع المؤسسة فى خلق علاقة طويلة المدى بين المؤسسة وجماهيرها المستهدفة من أجل توجيه الرسائل الاتصالية مباشرة لهم لتوضيح العروض الخاصة المقدمة من المؤسسة لعملائها.

- ومن خلال تطبيق الاتصالات التسويقية المتكاملة. حيث تعد العلاقات العامة عنصرا رئيسيا بها تتوائم العلاقات العامة مع البيع المباشر: حيث يسهل الإنترنت هذه العملية بالمقارنة بين المنتجات وأسعارها لاختيار الأفضل للمستهلك بسهولة ويسر.

- البحوث التسويقية: من خلال إجراء البحوث العلمية المعروفة للتعرف على أراء الجمهور المستهدف واهتماماتهم، بالإضافة إلى ذلك إجراء Focus group discussions مجموعات المناقشة المتعمقة.

- إقامة علاقات قوية بين المؤسسة وجماهيرها: حيث يمكن جمع معلومات حول جماهير المؤسسة وتوثيق علاقاتها بهم.

- أن تدعيم الاتصالات الداخلية مع العاملين فى المؤسسة أو المنظمة، بجانب تدعيم الاتصالات الخارجية مع عملاء وجماهيرها، من خلال تبادل المعلومات حول المنظمة ومنتجاتها ومع جماهيرها، وتحقيق الاتصالات الثناية هو ما تسعى إليه العلاقات العامة وتعمل على تحقيقة من خلال الانترنت.

- تدعيم مبيعات المنتج من خلال تقديم معلومات عن المنتج ومن ثم توصيلة بالمسئول عن البيع الشخصى.

- خدمة العملاء بهدف تدعيم القرار الشرائى للمستهلك والإجابة على تساؤلاته.

وهناك الاتصالات التى تجريها وتدعمها العلاقات العامة داخليًا مع عملائها وجمهورها الداخلى عن طريق استخدام التكنولوجيا أيضا باستخدام الشبكة فى التواصل الداخلى عن طريق الانترانت.

الإنترانت:

الإنترانت هى شبكة محلية داخلية مستقلة بحد ذاتها ويمكن اعتبارها شبكة تعاونية تشاركية أو شبكة مملوكة لمؤسسات تربط بين مستخدميها باستخدام تقنيات الإنترنت.

تربط الإنترانت بين موظفى شركة واحده مع استخدامها لتقنيات الإنترنت ولا يعنى ذلك أنها مفتوحة لأفراد خارج الشركة أو المنظمة ولكنها مفصولة كليًا عن الشبكة العالمية **www** من خلال ميزة الجدار النارى **Firewall** التى تحقق الأمن **Security** حيث يسمح بدخول الأفراد المصرح لهم بذلك من خلال كلمة سرية تستخدم التشفير للولوج إلى الشبكة الداخلية مع إمكانية استخدام الشبكة العالمية من خلال استخدام تقنيات الإنترنت المختلفة للمتصفح **web browser**.

والإنترانت كثيرة الشبة بالإنترنت من الناحية البنيوية وتتميز بأنها تحد من سلطات الإنترنت اللا محدودة فهى تمكن المستخدمين من الاتصال فيما بينهم بحرية ولكن ضمن قطاعات محكومة بساحات وصول قابلة للتحكم.

توفر الإنترانت وسيط للاتصالات الأنيه وتتيح المجال للاتصالات التفاعلية الداخلية على مستوى المنظمة، وتعمل على انسياب العمل وتتيح الفرصة للمستخدم لتخزين المعلومات التى يريدها سواء نص أو صورة أو غير ذلك بما يمكن من إنشاء المستخدم كل ما يرغبة من مواد.

المزايا التى تقدمها الإنترانت للعلاقات العامة:

وتستفيد العلاقات العامة من جميع المميزات وتصبح فى أعلى مستوياتها التفاعلية حيث لديها القدرة على التعرف على ردود الأفعال اللحظية ومناقشاتها وعقد لقاءات مفتوحة مع جمهورها الداخلى وذلك من خلال تطبيق الإنترانت الأكثر تفاعلية مثل البريد الإلكترونى الداخلى وعقد مؤتمرات الفيديو.

يمكن تبادل البريد الإلكترونى وعمل دليل الكترونى بين كل بيانات الأشخاص الذين يعملون بالمؤسسة وعمل مقابلات تلفزيونية Vidio Confenence عن بعد بين المدراء وموظفيهم والدخول للشركة وبياناتها عن بعد من قبل الإدارة العليا وربط الاتصالات من خلال Iptelephony وهو جهاز هاتف يقوم بالعمل من خلال شبكة الإنترنت بدرجة وضوح عالية وصوت نقى وبذلك تستطيع العلاقات العامة تحسين الفعالية وتحسين تقنيات تبادل المعلومات والتغلب على الصعوبات فى جمع ونشر المعلومات الضرورية الخاصة بالعاملين بطريقة آلية.

إلى جانب تحسين الكفاءة وتجنب التضارب بين الاختصاصات الذى قد ينجم عن تردى العملية الاتصالية فى المؤسسة والبطئ فى عملية اتخاذ القرار[1].

فمن حيث تحسين الفعالية: أكدت العديد من دراسات الاتصال أن الإنترانت تؤدى إلى التوفير فى النفقات المالية الزائدة مثل أجرة ونفقات البريد ونفقات الاتصالات الهاتفية.

وكذلك تقليل الاعتماد على المطبوعات المنتجة التى تقوم بها العلاقات العامة فى المنظمة مثل المنشورات الخاصة والقرارات الصادرة عن الإدارة والبيانات التى يحتاجها العاملون.

(1) حسام الملحم، عماد خيربك: شبكات الانترانت، بنيتها الاساسية وإنعكاساتها على المؤسسات (ط1 الاردن ، سلسله الرضا للنشر والتوزيع) سنة2002.

ويرى خبراء الاتصال أن المنظمات والمؤسسات التى تقوم بتطبيق فكرة الإنترانت على مستوى المنظمة بالكامل لا تواجهها مشاكل مالية مع جهاز العلاقات العامة حول الميزانية خاصة.

حيث تعتمد العلاقات العامة على الاتصال الإلكترونى الذى لا يمثل تكلفة أمام طباعة الأوراق وما قد يحدث من الأخطاء وإعادة الطباعة إلى جانب إجراء المكالمات الدولية التى تمثل تكاليف باهظة وقد تحدث خلافًا بين المنظمة والعلاقات العامة حول الميزانية المحددة لها[1].

كما يعنى تحسين الفعالية التوفير فى وقت العاملين فى المنظمة حيث تقلل شبكة الإنترانت من الوقت الضائع فى تبادل العديد من مسودات الوثائق.

تفيد الإنترانت ممارسى العلاقات العامة فى العديد من المؤسسات فى إدارة ونشر الأخبار بشكل إلكترونى إلى جميع العاملين وإرسال أخبار المنشأة إلى مؤسسات الإعلام دون جهد يذكر وشرح وجهة نظر المنظمة إزاء الموضوعات المختلفة التى تخص المنظمة أو العاملين بها أو خططها.

كما تمثل الإنترانت فائدة للمنظمات ذات الفروع المتعددة حتى يكون العمل فى كل الفروع وفقًا لإستراتيجية واضحة المعالم تعمل على تجنب التضارب فيما بينها بوضع قائمة لجميع الأعضاء يطالعونها بوضوح لمعرفة التفاصيل والاستيضاح والتسجيل الفورى للمشاركة فى أى منها.

من حيث تحسين الكفاءة: تشجع الإنترانت عملية تبادل المعلومات عبر الحدود التقليدية الجغرافية، إذا أديرت جيدًا فإن هذا التحسن فى تبادل المعلومات يصبح نقطة البدء فى التعاون الكبير فى قطاعات المؤسسة التى قد تكون منفصلة.

كما يساعد المنظمات التى تسعى نحو تطبيق الاتصالات التسويقية المتكاملة Integrated Communication على تحقيق هدفها حيث أن الاستخدام الخلاق للإنترانت يمكن أن يسهل عملية الاتصال والتطوير فى البنية التنظيمية وجعلها اكثر مرونه.

---

(1) (نفس المرجع السابق).

ولكل إنترانت موضوعاتها التى تختلف باختلاف المستخدمين لها، فدائرة الإنترانت التى تربط قسم العلاقات العامة تحمل معلومات تختلف عن دائرة الإنترانت التى تربط قسم الإدارة المالية وهكذا.

وتستفيد العلاقات العامة من خدمات الإنترانت لتنمية وتوطيد العلاقات مع الجماهير الداخلية بشكل أكثر فاعلية وهو هدف رئيسى للعلاقات العامة.

- إن كل هذه التقنيات سواء كانت الإنترنت بشكلها العام أو الإنترانت واستخداماتها على مستوى المنظمة أو الاكسترانت التى تجمع بين الإنترنت والإنترانت فإن جميعها تعمل على ربط المنظمة بشركائها التجاريين وفروعها المختلفة وجميعها تسير فى اتجاه التكامل للمنظمة الذى يعد من أهم أهداف الاتصال فى العلاقات العامة حاليًا حيث أن الاتصال فى العلاقات العامة يعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الجهود التى تبذلها المنظمة أو التى تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة والتى تساعد على خلق جو من التفاهم والتكامل البناء لتقليل النزاعات المختلفة واحتمالاتها.

- استخدام هذه التقنيات الحديثة فى العملية الاتصالية من جانب المنظمات يوكد أن العملاء أو جمهور المنظمة أصبح يمتلك قوة معلوماتية كبيرة متمثلة فى الوسائل التكنولوجية الحديثة التى أصبحت متاحة الآن وسوف تتضاعف فى المستقبل ويعنى أن دور المتلقى أو المستقبل فى العملية الاتصالية أصبح أكثر تأثيرًا وفاعلية وحقق العديد من الأهداف.

- أصبح الجمهور يمتلك قوة أكبر من تلك التى تمتلكها المنظمة بحكم المعلومات والمعارف التى يمتلكها والمتاحة بالنسبة له.

- إن الإنترانت يساعد على تعديل أو تغيير ثقافة المنظمة والعاملين بها فى حال تم الإعداد والتخطيط لذلك.

ثانيًا: مزايا الإنترانت للمنظمات:

توفر الإنترانت وقت ومال المنظمة ففى معظم المنظمات تعد الأفضل لتوزيع المعلومات الداخلية للمنظمة.

- وتحقق الإنترانت للمنظمات. اتصالات داخلية ميسرة وبأقل تكلفة
- تكاليف أقل لإنشائها وصيانتها.
- إدخال معلومات متزايدة لجميع العاملين عن أعمال المنظمة.
- إتاحة المعلومات الجارية سريعًا.
- استفادة المنظمة من قدرة الأفراد على الابتكار والمشاركة فى المعرفة التنظيمية.
- استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ويحقق أهدافها.

عقبات التطبيق:

تواجه المنظمات بعض العقبات عند قيامها بتطبيق وتفعيل هذه التكنولوجيا ضمن أساليب العمل وهذه العقبات هى:

1- نقص الالتزام من (الإدارة والعاملين) بالتكنولوجيا الحديثة.
2- تخوف الإدارة من عدم القدرة على السيطرة عليها.
3- مقاومة العاملين أو المستخدمين لهذه التقنية لخوفهم من عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بالكفاءة المطلوبة.
4- قضايا الأمن Security Issue من الأسباب التى قد تسبب بعض المشكلات (مثل البطاقة الائتمانية) معرفة الحسابات الماليةوغيرها من المشكلات.
5- زيادة كم المعلومات التى قد لا يتحملها العاملون وهى ما تعرف بـ Over Loade[1].

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية قد تواجهه عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، أو موقع تنافسى إستراتيجى، ويمكن حصر أهم هذه المعوقات فى معوقات داخلية وأخرى خارجية[2]:

---

(1) الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، تقرير الاجتماع حول "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى توفير بيئة تمكينية للتنمية الاقتصادية" بيروت نيسان، أبريل 2004م.

(2) خالد مصلح حسين، دور نظم المعلومات فى تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين فى وزارتى المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التجارة: الجامعة الإسلامية) سنة 2009م.

المعوقات الداخلية هى:

1- غياب القيادة الإدارية الناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وغياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين أو على اتخاذ القرار المناسب.
2- عدم وجود رقابة فاعلة إيجابية، تعمل على القضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
3- غياب الشفافية داخل المؤسسة.
4- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة فى عملية اتخاذ القرار وترشيده.
5- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الاتصال بكفاءه وعدم مسايرة التطورات الحديثة للاستعانة بها فى العمل داخل المنظمة.

المعوقات الخارجية هى:

1- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التى تضع عقبات وحواجز للدخول أو التنافس بالنسبة للمنظمات الإنتاجية.
2- وجود تشريعات وقوانين وضوابط معرقلة للعمل وقد تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية.
3- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفى.
4- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من المحلية إلى الدولية.
5- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
6- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
7- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاعتماد على قاعدة علمية فى العمل والإنجاز.

إستخدام العلاقات العامة للإنترانت:

وتفيد الإنترانت بشكل أكبر المنشآت ذات الفروع الكثيرة حيث يتم التواصل مع الأفرع بسهولة ويسر، ومن العوامل المهمة فى تقدير أهمية استخدام الإنترانت

هو فى توفير الاحتياجات والمطالب المعلوماتية للمنظمة وبشكل عام فإن الإنترانت أكثر فائدة للمنظمات كبيرة الحجم حيث يمكن أن تخدم:

- المنظمات المنتشرة فى أنحاء الدولة.
- المنظمات التى تشترك فى أهداف موحدة.
- المنظمات التى لها مطالب واحتياجات معلوماتية مشتركة.
- المنظمات التى تقدر أهمية التعاون بين أعضائها وبينها وبين غيرها.

ويرى بعض الباحثين أن كل منظمة ليست فى حاجة إلى الإنترانت، فالمنظمات الصغيرة التى تعمل فى موقع واحد تتبادل المعلومات بصورة كافية من خلال اللقاءات والوثائق الورقية وبالتالى فإن هذه المنظمات قد تستخدم الإنترانت كمصدر لتجميع المعلومات ولكنها قد لا تحتاج للتواصل فيما بينها إلى القدرة والكفاءة العالية للإنترانت بينما تكون المنظمات التى لها عدة مكاتب وأفرع بمواقع مختلفة أكثر استفادة من تطبيقات الإنترانت نظرًا لأن تلك المنظمات تكون دائمًا فى حاجة ملحة لتحقيق مطالب واحتياجات العاملين بها للمعلومات المتجددة والسريعة.

وعلى أية حال فإن أى منظمة أيًا كان حجمها سوف تكون فى حاجة إلى استخدام الإنترنت فى ظل التغييرات التكنولوجية المستقبلية.

مما يزيد من الاستفادة واستثمار الشبكة المحلية كما أنه من السهل تأمين حماية الموقع على الإنترانت عكس المواقع الموجودة على الإنترنت[1].

وتتلخص فوائد ومزايا الإنترانت الخاصة بالمنظمة فيما يلى:

أ ـ أتمته إجراءات العمل:

للانترانت الكثير من الإمكانيات التى تفيد فى تطوير طريقة أداء العمل فى

(1) Trevor Cook "Communicating With Employees", 2001, available at www. Instituteforpr.com

المنظمة مثل اتمته وتوزيع وإدارة السندات الداخلية مثل سندات سياسات المنظمة وإجراءاتها فالتوزيع الإلكترونى للمعلومات يحد من التكلفة العالية لتحديث وتوزيع وثائق المستندات.

وفى مجال العلاقات العامة يتم تحويل كل الأنشطة الخاصة بالتقارير والنشرات ولوحة الإعلانات إلى موقع المنظمة على الإنترنت.

ب ـ نشر المعلومات:

يتم نشر المعلومات الداخلية على مواقع الإنترانت على العاملين وعلى الشركاء ويمكن للعلاقات العامة استغلال هذا الموقع لعرض المعلومات بطريقة حديثة وجذابة بحيث يصبح العاملون أكثر ميلا للوصول إلى هذه المعلومات بطرق سريعة وعصرية.

وهناك بعض المبادئ التى يجب مراعاتها عند استخدام الإنترانت وهى:

- الترابط بين المحتوى والشكل من وجهة نظر المستخدمين (أعضاء المنظمة) فالمنظمات التى تستخدم الإنترانت كمنتدى سلبى تعرض من خلاله الأوامر فقط قد تخيب أمال مستخدميها فى استثمار هذه التقنية.

لذلك يجب الاستخدام الإيجابى للوسيلة وعند استخدام الإنترانت يراعى التجديد الدائم للمعلومات المتغيرة والتى يمكن استثمارها باستخدام الخصائص القابلة للأتمتة.

ويؤكد خبراء العلاقات العامة أن الإنترانت هى أداة هامة للعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى داخل المنظمة إذا تم أخذ حاجات المستخدم ورغباته بعين الاعتبار سواء كان ذلك بموقع المنظمة على الإنترنت أو الإنترانت.

وتعتبر خدمة نقل الملفات بواسطة البروتوكول FTP- File Transportation Protocol من الخدمات الأساسية فى الإنترانت وهى من الخدمات المفيدة فى التشارك وتحرير حركة النقل عبر الشبكة حيث يقلل من الوقت الضائع فى توصيل واستقبال الوثائق المطبوعة، كما يستخدم البريد الإلكترونى داخليا لتسهيل أداء العمل وما يحتاجة من نشر المعلومات دون التقيد بالوقت.

البريد الإلكترونى الداخلى Internal E- Mail:

يوفر البريد الإلكترونى سرعة التعامل مع الجماهير بالإضافة إلى القدرة العالية اللا تزامنية لأرسال المعلومات بهدف توصيلها للجمهور بسرعة وسهولة ودون تكلفة.

وقد نتج عن استخدام البريد الإلكترونى الداخلى العديد من المزايا وهى:

- توفير التكلفة (مقارنة بالمستندات الورقية).
- سهولة التعامل مع البريد الإلكترونى خاصة من قبل الأشخاص العاديين.

وتختلف وسائل وفاعلية العلاقات العامة عبر الإنترانت وفقًا لمستوى استخدام الإنترانت فى المنظمات إلى ثلاث مستويات وهى:

1- عرض المعلومات العامة.
2- مشاركة المعلومات.
3- الاتصال التفاعلى. Interactive Com.

1- فمن حيث عرض المعلومات تساعد المعلومات المشتركة بصورة رسمية أو غير رسمية على ربط المنظمة وتحقيق أهدافها وسياستها وأخبارها.

حيث تعمل الإنترانت كمستودع خاص للمعلومات العامة والخاصة للمنظمة، وبالتالى فإن كل أنشطة العلاقات العامة التى تأخذ الشكل المطبوع تكون قابلة للتحويل إلى الشكل الإلكترونى، وتمتاز الإنترانت عن الوثائق المطبوعة فى قابليتها للتحديث آليا وبطريقة مباشرة.

وأكثر تطبيقات الإنترانت استخدامًا فى هذا المستوى هو عرض المعلومات فى موقع المنظمة الداخلى حيث إن اتصال العلاقات العامة عبر الإنترانت أحادى الأتجاه تتمثل مهمته فى الأخبار والإعلام ونشر المعلومات.

2- مشاركة المعلومات: تتعامل كل منظمة مع نوعين من المعلومات معلومات ثابتة، تتعلق بنشاط المنظمة وتاريخها وخدماتها والنوع الآخر هو المعلومات التى تتسم بسرعة التغيير مثل آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة أو إتجاه حدث ما داخل المنظمة أو ردود فعل العاملين نحو القرارات التى تصدرها المنظمة.

وفى هذا المستوى تستطيع الإنترانت أن تساعد المنظمات فى إدارة هذه البيانات المتغيرة من خلال ارتباطها بقاعدة بيانات فورية حيث يتم متابعة التغييرات السريعة فى بيانات موقع الإنترانت من خلال الوسائل الآلية.

ويكون اتصال العلاقات العامة عبر الإنترانت خلال هذا المستوى ثنائى الاتجاه يعتمد على تبادل ومشاركة المعلومات مع باقى أجزاء المنظمة ومن أكثر تطبيقات الإنترانت فى هذا المستوى موقع المنظمة الداخلى والبريد الإلكترونى الداخلى إضافة إلى قوائم البريد.

3- الاتصالات التفاعلية: فى هذا المستوى توفر الإنترانت وسيط للاتصالات Real Time الآنية وتنشئ مجالات للاتصالات التفاعلية الداخلية على مستوى المنظمة بالكامل وتعمل على تسهيل التعاون بين أقسام المنظمة وإدارتها عن طريق إتاحة الفرصة للمستخدم لتبادل أو تخزين أو تعديل المعلومات على أى هيئة سواء كانت نص أو صوت أو فيديو.

الإنترنت الخارجى Extranet:

ويعرف بالاكسترانت والإنترنت الخارجى عبارة عن شبكة كمبيوتر تعاونية Collaboration Net Work تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت وتربط المنظمة بأنواع معينة من الجماهير ويختلف الاكسترانت عن الإنترنت فى إن الإكسترانت تمكن الجمهور النوعى أو بعض فئات من جماهير المنظمة من الوصول إلى المعلومات التى تمتلكها المنظمة مثل مركز حسابات المنظمة وقائمة بضائعها.

ومن الملاحظ أنه لا يمر وقت طويل على تطبيق المنظمة لكل من الإنترنت والإنترانت حتى يتم اعتماها على الاكسترانت وهى من الوسائل التكنولوجية الحديثة التى تستخدمها المنظمات وعادة ما يكون الولوج إلى الاكسترانت دخولا مشروطًا لإجزاء منتقاة من شبكة الإنترانت الخاصة بالمنظمة Intranet.

إن إنشاء وتطبيق المنظمات للاكسترانت والتطبيقات الأخرى للانترنت يرجع فى

المقام الأول إلى أنها أصبحت سلاحًا تنافسيًا رئيسيًا تدخل بـه المـنظمات الـعصر الرقمـى لتتغير الأعمال اليدوية إلى أعمال رقميه.

والاكسترانت شبكة مكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضـها عـن طريـق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكـة عـلى بعـض الخدمات والملفات فيما بينها. أى أن شبكة الإكسترانت هى الشبكة التى تربط شـبكات الإنترانت الخاصـة بالمتعـاملين والشركـات والمـزودين ومراكـز الأبحـاث الـذين تجمعهـم شراكة العمل فى مشروع واحد، أو تجمعهم مركزيـة التخطـيط أو الشراكـة وتـؤمن لهـم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانـت المحليـة لكـل شركـة، ونورد فيما يلى بعضًا من المجـالات التـى يمكـن أن تسـتخدم فيهـا الإكسـترانت لتحسـين العمل ونقله خطوة على طريق الانتقال إلى العالم الرقمى:

1- تسهيل عمليات الشراء في الشركات: إذ يمكن أن تقـوم شركـة مـن منطقـة الشرق الأوسط بإرسال طلب شراء إلى شركة يابانية عبر الإكسترانت التـى تـربط بيـنهما، دون المراسلات بكل أنواعها.

2- متابعـة الفـواتير (Tracking invoices): تُسـهل هـذه الخدمـة عمليـة توقيـع الفـواتير مـن مـديرى الفـروع المـنتشرين فى منـاطق مختلفـة (فى حـال الحاجـة للتوقيع الجماعـى)، كـما تسـمح لهـم بمتابعـة إجـراء الصرف أو القـبض، ووضـع العلامات التى تُشير إلى كل عملية تُجرى على الفاتورة أثناء تناقلهـا بـين الفـروع والأقسام.

3- خدمات التوظيـف (Employing Serveces): تُسـتخدم الإكسـترانت لـربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وغيره) مع سـوق العمـل المتخصصـة، بغـرض تقـديم خدمـة متعـددة المنـافع لكـلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشريـة المؤهلـة فرصـة العمـل المناسـبة فى الوقـت

المناسب، كما إن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها. وقد تصل فعالية هذه الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

4- تواصل شبكات توزيع البضائع: يمكن بناء شبكة إكسترانت تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيس لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب (request point) لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة.

العلاقات العامة والاكسترانت:

تعد الاكسترانت الخليط الذكى بين الإنترانت والانترنت، فهى تمثل مشاركة المعلومات بين إنترانت المنظمة وشركاءها التجاريين ويمكن استخدامها بمعرفة المستخدمين المرخص لهم بذلك أو مع أطراف أخرى مشتركة مع المنظمة وتستخدم نفس تكنولوجيات الإنترنت والإنترانت وبروتوكولاتها.

وتنقسم الاكسترانت إلى ثلاثة أنواع:

- شبكة عامة.
- شبكة خاصة.
- شبكات خاصة فعلية.

1- الشبكة العامة:

يسمح فيها لأى منظمة بالدخول إلى الإنترانت من أى شبكة عامة أخرى مثل الإنترنت، أو عندما تتفق شركتان أو أكثر على الاتصال من خلال الإنترانت الخاص بهم وذلك باستخدام الشبكة العامة، ولا تمثل هذه الشبكة أى حماية أمنية لمستخدمها.

2-الشبكة الخاصة:

هى خط اتصال مستأجر بين منظمتين وهو خط يصل ماديًا بين نقطتين ولا يمكن لأى طرف خارج المنظمتين الملحقين بالشبكة الخاصة أن يدخل على الاتصال وهذه الشبكة الخاصة توفر السرية والأمن والتكامل للرسائل المتدفقة عليها[1].

وهذه الشبكة الخاصة ذات تكلفة عالية فالخطوط المستأجرة عالية التكلفة وبالتالى فليست كل المنظمات لديها القدرة على تحمل التكاليف وأيضًا فإن العلاقات العامة لا تستطيع العمل وفقًا لهذه التكاليف حتى لا تتحمل الميزانية تكلفة هائلة مما قد يثير حفيظة الإدارة العليا عليها.

3- الشبكة الخاصة الفعالة VPN:

ويرى خبراء الاتصال أنه فى حالة المنظمات المتعددة الجنسيات أو عابرة القارات فإن استخدام هذه النوع من شبكات الاكسترانت يمثل فائدة عالية للعملية الاتصالية على مستوى المنظمة بشكل كامل.

وهذه الشبكة تستخدم الشبكات العامة وبروتوكولاتها لإرسال البيانات إلى الشركاء والعملاء والموردين وتوفر الشبكة الخاصة الفعالة السرية والأمان مع البيانات الأكثر حساسية تحت إحكام رقابة مشددة وتشبة الـ VPN ممر منفصل لرحلة الذهاب والعودة للعمل على طريق محمى من أن تراهم المركبات خارج هذا الممر.

ومن الواضح أن كل نوع من أنواع شبكات الإكسترانت له القدرة على تقاسم المعلومات بين المنظمات حيث أن المعلومات على الاكسترانت تمثل البنية الأساسية الخاصة بالمنظمات لتنسيق جهودها الاتصالية والبيعية وتبادل وثائق الأعمال إلكترونيا.

(1) Lance Vardaman & Lynne M. Scott Glen T. Comeron, Scott Shamp; New Technologies & Public Relations: Exploring Practitioners use of on line Resource to eavu Aseat at the Manegement table, Journalism & Mass Communication quarterly vol 78 n.l Spring 2001.

وترى بعض الدراسات أن شبكات الاكسترانت غالبًا ما تبدأ كانترانت فتخدم العـاملين داخل المنظمة الواحدة بفروعهـا المختلفـة ثـم تقـوم الإدارة بفـتح البـاب أمـام شركائهـا لتقاسم جزء معين من بياناتها الداخلية من خلال الاكسترانت.

وتستخدم المنظمات الاكسترانت لتحقيق الأهداف التالية:

- تبادل البيانات بين أطرافها للمشاركة فى تلك البيانات.
- تقاسم الأدلة وفهارس المنتج مع الموزعين والأطراف الأخرى.
- التشـارك مـع المـنظمات الأخـرى فـيما يتعلـق بالمشروعـات والأنشـطة المتعلقـة بالتطوير المشترك.
- تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع المنظمات.
- الوصول إلى الخدمة المقدمة من جانب منظمة واحدة إلى العديد من المنظمات.
- تقاسم الأخبار والاهتمامات مع المنظمات الأخرى.

ويتم تبادل بيانات العمـلاء إلكترونيـا باسـتخدام البريـد الإلكـترونى وشـبكة الإنترنـت وشبكتى الاكسترانت والإنترانت:

تتخذ عملية تبادل بيانات العملاء بـين أجهـزة الكمبيـوتر أشـكالًا مختلفـة تتمثـل فى شكل عمليـات الاتصـال بـين المـنظمات الكـبرى وحتـى فى المـنظمات الصـغرى الأقـل فى الحجم حيث أصبح استخدام شبكة الإنترنت الدولية بمثابة فرصة جيدة يمكن من خلالها للمنظمات المتشابهة والمتماثلة من خلال العلاقات العامة أن تقدم خدماتها للتعامل مع العملاء عبر موقع المنظمة من جانب وتمكين العملاء وفئات الجماهـير العامـة والنوعيـة على اختلاف أنواعها من إرسال طلبات الشراء واستفساراتهم أو التعليقات الخاصـة بهـم أو ردود أفعـالهم عـبر البريـد الإلكـترونى E-Mail مـن جانـب آخـر ولـذلك فـأن تبـادل المعلومات عن المنظمة أو عن عملائها أصبح متاحًا عن طريـق أحـد الأنـواع الإلكترونيـة السابقة.

وفى حالـة احتيـاج أى قسـم أو إدارة داخـل المنظمـة إلى الإطـلاع عـلى أى تغيـير فى

بيانات العملاء فإنه يمكنه القيام بذلك بشكل آلى ويسر ومحدث من خلال شبكة تغطى المنظمة وجميع العاملين فى المنظمة وهى الإنترانت.

أما فى حالة احتياج أحد الموردين أو المنظمات الأخرى تبادل بيانات العملاء أو بيانات المنظمة فإنها تعتمد على شبكة تغطى علاقة المنظمة مع الموردين والمنظمات الأخرى وهى الاكسترانت.

أن استخدام العلاقات العامة للإنترنت وأشباهها يساعد على إنجاز الأعمال بدقة ويسر داخل المنظمات المختلفة وعلى القيام بالأعمال الإدارية بيسر وسهولة مع إمكان تطوير الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابه وتنفيذ وتحقيق العديد من المزايا مع إمكانية حفظ البيانات والمعلومات دون تلف واستقبال آلاف الرسائل فى أى وقت والإرسال إلى عدد كبير من الجمهور مع عدم فقدان أيه بيانات أو ملفات على الشبكة، إلى جانب تقديم الخدمات طوال 24 ساعة يوميًا بالإضافة إلى سهولة البحث عن أى معلومة تحتاجها إدارة المنظمة وإمكان الحماية وعدم التلاعب فى الملفات بالحذف أو الإضافة وهو ما يحقق للعلاقات العامة السرعة والانجاز والدقة والسهولة وهو ما يحتاجه النجاح والتعامل المرن فى العصر الحديث.

الفصل الثانى

بناء المنظمات وهويتها

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى زيادة الإنتاج وزيادة الإرباح وبالتالى المساهمة فى زيادة الناتج القومى وتحقيق أهدافها بما يتطلب وضع إستراتيجية جيده,وحسن الإدارة والتنظيم داخل المنظمات ووضع نظام كفيء للاتصالات حيث يرى الباحثون أن المنظمة كالجسم الحى متصل الخلايا والأعصاب ويرون أن العوامل غير المنظوره وغير المدرجة فى حسابات البعض التى لا تظهرها الأرقام والتى لا تبرزها الإحصاءات تؤثر بشده على نجاح المنظمات وتقدمها وبالتالى فان التقدم التكنولوجى والعلمى والإدارى هو المؤثر والأهم فى استقرار المنظمات وتقدم واطراد تفوقها حيث أن الإنسان والعامل البشرى بثقافته وتقدمه وتفوقه وإبداعه هو المحرك لكافه أنواع وعوامل النجاح حيث كان ومازال هذا العامل هو الأهم فى الإنتاج وفى الإدارة وتطلب ذلك تغيرا فى إنسان ذلك العصر حيث التطور المستمر والشعور بالمسئولية والولاء تجاه العمل والمنظمة بوجه عام. أما عن خطوات التغير فعلى المنظمة وضع المسئولية العامة نصب عينيها واتخاذ القرار المناسب الذى يناسب الإستراتيجية العامة للمنظمة وتشجيع التماسك الرأسى فى المنظمة بإن يجتمع أبناء المنظمة على مبدأ واحد هو المصلحة العامة المشتركة وأن يصبح الإعداد والتدريب للعاملين وللقيادات مطلبا أساسيا لأن تغيير ثقافة المنظمة هو الأفضل لمستقبل المنظمة حيث يتطلب ذلك إعدادا مهنيًا وعلميا وفنيا وان يصبح التعاون بين الأكاديميات والجامعات والغرف التجارية والفنية المختلفة فى متناول يد المنظمات لإثراء التعليم والتدريب العلمى والعملى للعاملين.

وفى هذا الجزء يتم التعرف على المنظمة وعناصرها وصلتها بالبيئة وثقافتها وأدوار العلاقات العامة بها.

تعريفات المنظمة

المنظمة تبعا للمدرسة التقليدية هى التكوين أو البناء الهيكلى الذى ينشأ فى

الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد السلطات والمسئوليات وإنشاء وتأسيس العلاقة بين الأجزاء المكونة للمنظمة.

أما مدرسة العلاقات العامة فقد عرفت المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق أهداف مشتركة أما مدرسة النظم الحديثة فعرفتها على إنها عبارة عن نظام أو (نسق) system وهى وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة.

وفى رأى علماء التنظيم أن المنظمة ما هى إلاكائنا ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج مظهر التنظيم الداخلى ومظهر الشكل الخارجى المميز لها والمنظمة هى عنصر وسيط بين إسهامات الأشخاص والبيئة الخارجية[1].

يذكر علماء الاجتماع أن لفظ منظمة يطلق على أى تنظيم هادف وينظر إليها على اعتبار أنها بناء عضوى يتواجد فى المجتمع الذى تعمل فيه وأنها (كل تنظيم لجماعة من الناس يوجد تنسيق بين أنشطتهم يسهل تحقيق أغراض محددة من خلال تقسيم الوظائف والمسئوليات ولهذا التنظيم بنيان يعبر عن سلوك عام).

لذا تعرف المنظمة بأنها تنظيم اجتماعى رسمى راسخ وثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به ثم يعالجها بغرض إنتاج أنواع من المخرجات.

-ويركز التعريف على ثلاثة عناصر:

1-رأس المال والعمالة capital&labor

وهى عناصر الإنتاج الرئيسة التى تستمد عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.

2-الإنتاج production الذى يمثل نشاط المنظمة ويحول المدخلات إلى منتجات وخدمات.

3-الخدمات والمنتجات products&services

والتى تستهلك من جانب البيئة المحيطة بالمنظمة كمرتجعات مقابل المدخلات.

ويعرف بعض الباحثين المنظمة تعريفا سلوكيا (Behavioral Definition)

---

(1) أبو النجا العمرى: تنظيم المجمع والمشاركة الشعبية، منظمات، استراتيجيات (القاهرة، مكتبة عين شمس سنة 2000م).

بأن المنظمة هى عبارة عن مجموعة من الحقوق rights والامتيازات privileges والالتزامات obligation والمسئوليات Responsibilities التى ينبغى أن تكون متوازنة بشكل دقيق عبر فترة من الزمن من خلال هيكل يحكم الصراعات والتنافس وإيجاد حلول لمثل هذه الصراعات.

ويمكن وصف المنظمة بأنها كيان موجه لتحقيق غرض محدد ويستخدم فى تحقيقه مستوى تكنولوجى وفنى معين من خلال هيكل تنظيمى متكامل من الأجزاء المتخصصة للعمل الموجه إلى تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها[1].

عناصر المنظمات وخصائصها:

يحدد"هربرت" Herbert H فى مفهومه للمنظمات أن العناصر الرئيسية لمفهوم المنظمة هى بصفة عامة كما يلى:

1- أن المنظمة تضم دائما أشخاصا عديدين

2- أن هؤلاء الأشخاص يرتبطون يبعضهم ويتفاعلون معا باستمرار.

3- أن هذه التفاعلات تحافظ على بناء المنظمة.

4- أن لكل من فى المنظمة أهدافه الشخصية ومن هذه الأهداف ما تعد أسباباً فى انضمامه إلى المنظمة يتوقع أن تساعده مشاركته ,وانضمامه للمنظمة على تحقيق أهدافه.

5- أن هذه التفاعلات يمكنها أيضا أن تساعد على تحقيق أهداف مشتركة,أو مرتبطة بالأهداف الشخصية.

6- أن المنظمة تشكل جزءاً من نسق أكبر وأن هذا النسق الأكبر يؤثر فيها بمثل ما يتأثر بها , وإن كانت تتفاوت درجات التأثير.

وان المنظمة بها عدد من الأفراد يقومون بعمل اجتماعى أو اقتصادى مستمر ينم

---

(1) رشاد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التعولم، مداخل لهيئة ونظريات علمية (القاهرة دار المنهدس للطباعة والنشر سنة 2001م.

عن وعى وإدراك كاملين من أجل تحقيق هدف متفق عليه من خلال الجهد البشرى وتتلخص خصائص المنظمة فى النقاط التالية:

1-تقسيم العمل والقوة التنظيمية ومسئوليات الاتصال.

2-التبادل المستمر للطاقة البشرية أعضاء المنظمة, ويعنى ذلك الترقية والتدريب والنقل والاستبعاد..إلخ

3- وجود مجموعة من الأهداف تتدرج بترتيب وأولويات محددة للمنظمة.

مكونات المنظمة: تتكون المنظمة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر فى بعضها البعض وهى:

1) الأهداف والقيم:وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتى تستمدها المنظمة من ثقافة المجتمع الذى توجد به ومن أعرافه وتقاليده، كما تؤثر قيم المنظمة بدورها فى المجتمع فتضيف قيما جديدة أوتحل قيمًا محل أخرى واذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المنظمة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمى والسلوكى للمنظمة

2) الجانب الفنى من مكونات المنظمة بالاضافه إلى هيكلها التنظيمى الذى يضع البناء الإدارى ويحدد تسلسل الوظائف والاختصاصات ويعبر الجانب الفنى عن التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة وتتكون التكنولوجيا من شقين: الهيكل أو الأجهزة,والمحتوى أو البرامج,فأما الأولى فهى كافة الآلات والمعدات والأدوات التى تستخدمها المنظمة فى عملياتها الصناعية أو التجارية أو الخدمية,وأما الثانية فتعبر عن الطريقة والأسلوب الذى تعمل به الآلات والمعدات بأقل تكاليف ووقت ومجهود وغالبا ما يؤثر الجانب الفنى على الشكل التنظيمى الذى تأخذ به المنظمة وكذلك على سيكولوجية العاملين بها.

3) الجانى الإنسانى: وهو سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة الحاجات التى يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها والعلاقات التى تجرى بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التى يكلفون بها وديناميكية

التنظيم غير الرسمى ويعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعى من أهم الأنظمة حيث يتأثر بعده عوامل متداخلة مثل الظروف الاقتصادية المحيطة به والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع والتكنولوجيا المتوفرة فى الهيكل التنظيمى وطبيعة العلاقات التنظيمية, كما أنه من جانب أخر يؤثر على أهداف المنظمة وإنتاجها ومدى تقدمها وتنافسها.

4)أما الهيكل التنظيمى فهو البناء أو الشكل الذى تتخذه المنظمة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيمى على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك التنسيق بين هذه الوظائف فى إطار فنى تتحدد فيه السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال وخطط سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمى فى شكل خرائط رئيسية وفرعية للمنظمة.

5) إلى جانب ذلك هناك الجانب الإدارى وفى هذا الجانب تندرج الوظائف التى تمارسها الاداره من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتعتبر العملية الإدارية شرطًا هامًا لتماسك المنظمة وقيادتها ووظائفها وهى الخيط الذى يربط أجزاء المنظمة ببعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها ويحدد هوية المنظمة والرسائل الصادرة عنها.

علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها:

والعلاقة بين المنظمة وبيئتها تثير باستمرار ظاهرة ديناميكية تفاعلية تخضع لتغير متواصل ومستمر ولكنه يمكن توقعه حيث أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها يشكل إستراتيجية المنظمة ويرى أحد الباحثين أن المنظمة تعيش وجود مشترك مع بيئتها وتصنع منها علاقة فريدة خاصة بينهما. فالإدارة الإستراتيجية تتكون من تفاعل قوانين البيئة مع المنظمة ومحاولاتها لتدعيم وترسيخ وجودها فى هذه البيئة وتلعب شركات الإعمال دورا كبيرا فى نموذج القطاعات الثلاثة three sector model الذى يتكون من مجال الإعمال والحكومة, والمجتمع المدنى وان كلا من هؤلاء الشركاء يمتلك بعض المؤهلات الخاصة تمكن من سد العجز فى القدرات لدى الأخر.حيث

تتبادل الخبرات والمعلومات والنـاس أنفسـها والعمليـات وغيرهـا.مـما يسـاعد مـنظمات الأعمال على مواجهة المنافسة وخلق عرض بيع فريد خاص بها.

والمنظمات على اختلاف أشكالها هى انظمه مفتوحة تعتمـد فى علاقاتهـا عـلى البيئـة التى تعمل فيها وتتأثر بها لذلك فان الجمهور يمارس ضغوطا كبيرة لتحقيق الموائمـة بـين مشروعات المنظمـة والمجتمـع مـن خـلال معـرفتهم بانشـطة المشروعـات ومقارنـة أداء المشروعات المختلفة فى المجالات الاجتماعيـة والاقتصـادية مـن خـلال معرفـة الجماهـير بأنشطة المنشأة سواء بطريق مباشر من خلال التعامل معها أو بطريق غـير مبـاشر مـن خلال ما تنشرة وتذيعه وسائل الإعلام الجماهيرية مما يجعل هذه الأنشطة والمشروعات مجالا لمناقشات الجماهير وحكمها على المنشأة.

والمنظمات فى العصر الحديث تعمل وكأنها فى بيـوت زجاجيـة تكشـف كـل مـا يقـع داخلها وينطبق هذا المفهوم على كل أشكال المنظمات (سواء كانت إنتاجيـة أو خدميـة قطاع عام أوخاص أو حكومى) حيث يتحتم عند أقامه المشروعات الاهـتمام باتجاهـات ومصالح الجماهير وأخذ التغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية بعين الاعتبار ومحاولـة التوافق معها ويعتبر العلاقة بين المنظمة والمنـتج هـى المـدخل المتعمـد المقصـود الـذى تتبعه الشركة فى بناء وتشـكيل العلاقـة بـين منتجاتهـا وكيـان الشركـة وهويتهـا. ويـرى (olins1989) أن هذه العلاقة- بناء على طريقة بنائها -يمكن أن تخلق ثلاثـة فئـات مـن الهويات العامة للشركة وهى:

1-هوية أحادية وموحدة monolithic: وتحدث عندما تستخدم الشركة اسمها فقط فى كل اتصالاتها الخارجية وعلى كل منتجاتها وأعمالها. مثل شركت هوندا وزيوت شيل.

2- الهويـة الموقعـة أو المدعمـة the endorsed identity وتحـدث عنـدما يكـون للشركة عدد من المنتجات والإعمال التى يكون لهـا هويـة شـبة مسـتقلة ولكـن موقعـه خارجيا باسم الشركة وعلامتها. مثل شركة جنرال موتورز حيـث تتنـوع وتقسـم سياراتها إلى شيفرولية -بويك-كاد يلاك - بونتيك- سيارات قديمة حيـث أن كـل منهـا لـه هويـة خاصة ولكنها فى النهاية مرتبطة عن قرب بالشركة الأم.

3- الهوية الثالثة المتعلقة بالماركات Branded identity وتتحقق عندما تقدم الشركة وتروج عدد من المنتجات دوليا على أن تكون مرتبطة إسمًا بالشركة الأم أو ببعضها البعض. حيث يستقل كل فرع ويتم التخطيط والإدارة فى كل شركة لكل ماركة على حدة. فقد يكون هناك مجموعه كبيره من الشركات مختلفة التخصصات والصناعات تتبع كلها لنفس الشخص وهناك القليلون الذين يعملون ذلك.

وهناك مجموعه معايير تحدد حجم المنظمة

المعايير المحددة لحجم المنظمة:

1-الطاقة الاستيعابية.

2-عدد العاملين فى المنظمة.

3- حجم المدخلات أو المنتجات.

4- الموارد المتاحة للمنظمة.

5-حصة المنظمة بالسوق (فالمنظمة التى تهيمن على السوق تعتبر كبيرة الحجم أما التى تسيطر على جزء صغير من السوق تعتبر صغيرة الحجم).

6-تعدد فروع المنظمة, سواء كان داخل او خارج البلاد.

وقد لاتختلف المنظمات الكبرى عن الصغرى كثيرا من حيث التكوين والإشكال ولكنها تختلف فى ثقافتها السائده بها

لذلك فان المنظمة ,تحدد هويتها, وتعمل كآلية للتحكم والتوجيه والتشكيل لاتجاهات وسلوكيات أعضائها وتضع معايير لأعضائها لما يقولونه أو يفعلونه, وتجسد التزام المنظمة بالمصلحة العامة, وتأكيد أهمية الثقافة من خلال قدرتها على تكوين فهم واضح سائد ومشترك بين أعضاء المنظمة وتكامل العمليات الداخلية لكونها تؤثر فى التخطيط لنمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات[1].

(1) منى محمد على: دور الاتصال فى عملية التغيير فى المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية فى مصر (ماجستير كلية الإعلام، جامعة القاهرة سنة 2006م).

وعلى ايه حال فان المنظمة ذات بناء متعدد المستويات:

*المستوى الأول: يتمثل فى العناصر المادية المرئية المعبرة عن ثقافة المنظمة ويمكن ملاحظتها ورؤيتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية من خلال اللوجو والديكورات والشعارات.

* يتمثل المستوى الثانى فى القيم values والافتراضات الأساسية التى تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات.

*ويتمثل المستوى الثالث فى البناء الاتصالى حيث يتم نقل الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية المختلفة على مدار الزمن

تصنيف المنظمات:

فى أحد التصنيفات يتم تصنيف المنظمات على أساس مخرجات المنظمة أى (الناتج النهائى) مثل تصنيف "كندويلا" وغيره, فيصنف المنظمات الإنتاجية بأنها تقدم سلعا ومنتجات مثل الشركات, وهناك المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة التى أصبحت تمارس نفس الأنشطة فى نفس الوقت (الإنتاج والخدمات) بما يجعل تصنيفها صعبا تبعا لذلك المعيار, فهناك منظمات غير حكومية وشركات ومصالح حكومية تقدم خدمات معينة , وفى الوقت نفسه قد تنتج سلعا مختلفة لذلك فأن تصنيف المنظمات حسب التبعية هو أفضل التصنيفات فى الاستخدام رغم صعوبة تطبيقه وطبقا لهذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المنظمات فى البيئة العملية هى[1]:

1- المنظمات الخاصة: وهى المنظمات التى تحكم بقوانين الراسمالية, وهدفها الرئيسى هو جنى أرباح خاصة,وليس فيها مكون حكومى فى تركيبها أو بنائها.

2- المنظمات العامة: وهى المنظمات المملوكة للحكومة وتحت سيطرتها ,وليس من أهدافها الرئيسية جنى الأرباح, ولكن توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين على المستويات المحلية والإقليمية.

(1) Zorlusenyucel: Manging the Human Resorse in 2th Centusy U.S.A. ventas 2009.

3- المنظمات غير الحكومية: هى أحد القطاعات التى تقدم خدمات وسلعا لمنفعة المجتمع دون جنى أرباح مقابل ذلك, وإذا ما حققت المنظمة غير الربحية أهدافها ربما يتم حفظ ذلك للاستخدام فى المستقبل وهى ليست ملكا لآى شخص أو مجموعة وهذا التصنيف هو المقصود بالمنظمات غير الحكومية وهى الرقعة الكبيرة الواسعة التى تضم كل ماهو مدنى وشبة مدني

كيفية بناء المنظمات:

يتم بناء المنظمات (بالأطر التى تحدد للمنظمة كيف تقسم وتوزع المهام والموارد فيها)، ويكون ذلك بمثابة (الخريطة للمنظمة)، والتى تعنى التمثيل البصرى لبناء المنظمة.

وطبقا لهذا فإن هناك ثلاثة أسس فى بناء المنظمة، وتتمثل هذه الأسس فيما يلى:

1- المستويات الموجودة فى التسلسل الهرمى، وأسلوب عمل المدراء والمشرفين.

2- بناء المنظمات يوضح دور الأفراد فى الأقسام ودور الأقسام فى بناء المنظمة.

3- فاعلية الاتصال والتنسيق والتكامل بين الأقسام.

ويرتبط بفكرة البناء والتصميم الأمثل لشكل المنظمات إتباع التفكير العقلانى فى وضع الأهداف المستهدفة والمرجوة من إنشاء المنظمة، والتى قامت المنظمة لتحقيقها تلك العقلانية تفيد فى وضع البناء فقد تتعرض لمصاعب ومشكلات عديدة، قد تؤثر فى شكل وبناء وتصميم المنظمة النهائى وهيكلها وأدوارها.

ولذلك فعلى القائمين بالبناء ووضع الأسس أن يتعرفوا على الصعوبات التى يمكن الاصطدام بها وعلى المنظمات أن يحددوا المشكلات فقد يختلف الأمر عند التطبيق خاصة فى ظل عالم متغير ومتطور وغير متجانس تحكمه قوانين مختلفة ومتطورة[1].

---

(1) ريتشارد هـ هال: المنظمات هياكلها ـ عملياتها ـ مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجرى (الرياض معهد الإدارة العامة سنة 2001م).

أما عن تصميم شكل المنظمة فقد أكد الباحثون أنه لا يوجد شكل واحد هو الأفضل أو الأسوأ لبناء المنظمة، ولكن ما تحتاجه المنظمة هو تصميم شكل مناسب للمنظمة بحيث يصبح مساعدًا على إنجاز وتحقيق الأهداف بسهولة غير مكلف يؤكد Mintazbeny أنه لا يوجد بناء صحيح وآخر غير صحيح للمنظمة وأن القاعدة الأساسية هى أن تؤدى المنظمة عملها بشكل فعال ومعقول ومناسب اقتصاديا، وأن معظم المنظمات متشابهة فيما بينها، وتتفق فى وجود متطلبات وأجزاء رئيسية تعمل من خلالها أما الشكل الشائع والأكثر عمومية، وشيوعًا فى تلك الأجزاء فهو كما يلى:

1- الجزء المركزى وهو الجزء المحرك للعمل.

2- الجزء المتوسط وهو الذى يقع فى المنتصف (المنظمة) حيث المدراء المتوسطين.

3- التركيب التقنى Techno structure

4- الموظفون الداعمون الذين يساعدون الجزء المركزى على التشغيل وأداء العمل بشكل أفضل مثل (الموارد البشرية، الامن، إلخ).

5- القيادة أو القمة والتى تقرر ما الذى ستقوم المنظمة بفعله؟ وكيف؟

وأثير تساؤل شغل العديد من الباحثين عن تشابه تصميم العديد من المنظمات النوعية رغم عدم وجود نموذج قياسى متبع لدى المصممين لتلك المنظمات. وبمعنى آخر لماذا تأخذ المنظمات الأشكال التى هى عليها؟ وهو نموذج العامل المؤسسى institutional factor أو المنظور المؤسسى، أو التقليدى ذو التصميم التنظيمى الذى يستند إلى الأهداف التنظيمية، ونتاج لعوامل ولضغوط خارجية وداخلية تقود المنظمات فى شكل ما إلى أن تتشابه مع بعضها البعض بمرور الوقت.

وطبقاً لهذا المنظور تكون المنظمات متجانسة داخل ميادين التخصص الواحد مثل الجامعات الحكومية تكون متشابهة، وكذلك المحلات التجارية تتشابه مع

بعضها وخطوط الطيران والنقابات وغيرها من المنظمات، وهذا يرجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية كما حددها داياقو وباول هى[1]:

تشابه وتماثل المنظمات: يرجع إلى عوامل ثلاث:

1- قوى جبرية من البيئة تضع مقاييس فالمنظمات الحكومية على سبيل المثال تضع شروطاً لابد من وجودها فى المطاعم أو المصانع، أو حتى على المنظمات الأهلية حتى يمكنها أن تحصل على ترخيص بالعمل.

2- المنظمات تقلد بعضها البعض، فعندما تواجه المنظمات أوضاعاً غير مستقرة تبدأ فى البحث عن حلول وطرق أتمته بمنظمات شبيهة فى حقلها أو ميادينها.

أيضا الشركات الاستثمارية التى يلجأ إليها الكثير من المنظمات تعمل على نثر عدد معين من النماذج التنظيمية، وإنشاء أقسام الاستخبارات داخل المنظمات لمعرفة مواقع المنافسين، وكيف يمكن أن يتطوروا مما يعنى أن الأمر أكبر من مجرد التنافس، ويعكس ميولاً قوية إلى التقليد داخل المنظمات.

3- السبب الثالث لهذا التماثل يأتى من الضغوط المعيارية، وكلما زاد اشتراك الناس فى المنظمات المختلفة، كان هناك ميل إلى تجانس أفكارهم.

ولذا فإن عملية التجانس داخل الحقل أو الميدان الواحد للمنظمات، وما يتعلق بنموذج العامل المؤسسى، قد لا تمثل عائقاً أمام المنظمات كبيرة الحجم التى تعمل فى عدة مجالات وميادين مثل الشركات الربحية التى تضم، إدارات غير ربحية تهتم بالخدمة الاجتماعية، أو ما يسمى المسئولية الاجتماعية، فالمنظمات التى تشمل إدارات مختلفة قد تعمل بدرجات عالية من الانسجام، وغالباً ما تكون استثنائية أكثر من المعتاد فالعناصر المختلفة عادة ما تكون قادرة على العمل باستقلال، فمعظم المنظمات وظيفيا ليست موحدة الأنشطة[2].

---

(1) ريتشارد هـ هال. المرجع السابق.

(2) Garech Morgan, Images of organization: the international best seller that revolutionized how we see organizations newly / abridged for today manger, the execufive editional (San Francisco: Berrtt-Koehier, 1998).

وعلى أيه حال فإن المنظمات فى أدائها لأعمالها تحكمها ثقافة المجتمع الذى تتواجد فيه والثقافة هى أحد عناصر البيئة التى تتأثر بها، والمنظمات فى تعاملها مع البيئة المحيطة تمر بالعديد من الأحداث وتواجه العديد من التجارب التى تدفعها إلى ثقافة خاصة بها وهذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل فى نفس البيئة المجتمعية. كما أنها تحدد الأفعال والتصرفات التى تمكنها من مواجهة العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لأن الثقافة للمنظمة هى كالشخصية بالنسبة للفرد.

أن الثقافة للمنظمة كما هو معروف هى مجموعة القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التى تنتقل داخل المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فتحرك وترشد وتوجه وتحكم سلوكهم داخل المنظمة, وتخلق للمنظمة شخصية منفردة تميزها عن غيرها من المنظمات"[1].

وبذلك تشكل ثقافة المنظمة السياق العام لهوية المنظمة ومن خلال هذه العلاقة التبادلية فإن الثقافة والهوية كليهما يرتبطان ببعضها وبالمنظمة.

وأن المنظمات التى تحظى بثقافة قوية بشكل عام, هى أكثر نجاحا من المنظمات التى لديها ثقافة ضعيفة, خاصة أن ثقافة المنظمة من شأنها أن تشكل الإطار العام الشامل المؤثر فى أسلوب عمل وإدارة المنظمة فى ظل رؤية واعية لثقافة وبيئة المجتمع الذى تعمل خلاله المنظمة. وثقافة المنظمة تشمل كل العناصر المادية المهمة والأساسية للسوق تأسيسا على مفهوم هوية المنظمة بينما هوية المنظمة تركز على كيف أن المنظمة تعبر عن العناصر المادية وعن قواعد العمل بها.

قواعد العمل فى المنظمات:

تتمحور قواعد العمل فى المنظمات فى إطار هويتها التنظيمية وثقافتها المؤسسية حول مجموعه القيم المؤسسية التى تتضمن: المسئولية الاجتماعية

---

(1) عادل أمين: الثقافة التنظيمية للمنظمات متباينة الأداء، دراسة تطبيقية، ودكتوراه (كلية التجارة جامعة القاهرة، سنة 1996م).

والتعاطف وروح الفريق والخدمة المجتمعية وتعاظم قيمة العمل وتحسين هويتها وصورتها وسمعتها وتقديم إستراتيجية تتضمن أهداف المنظمة وتوجهاتها بما تعبر عن هوية المنظمة ولذلك يعبر البعض عن الهوية بأنها تعتمد على الثقافه التنظيمية.

المقصود بالهوية أنها التعبير المرئى للصورة المرغوبة للمنظمة, وهى الأداة الأهم فى التعامل مع الجماهير وأن لها أربعة عناصر هى (أسمها وشعارها وشكل الحرف الطباعى ومخطط الألوان), إلى جانب العناصر المرتبطة بالمبانى والتجهيزات الأساسية.. وغيرها فهى جميعا تلعب دورا هاما فى مساعدة الجمهور للتعرف على المنظمة.

والثقافة التنظيمية: هى مجموعة المعتقدات والقيم السائدة التى نمت وتطورت ثم استخدمت من قبل العاملين كوسيلة للتواصل والتفاعل فى سبيل التوصل لحل المشكلات أو تحقيق أهداف المنظمة.

وتتضمن عملية إدارة هوية المنظمة والتفاعل والتأثير الديناميكى المتبادل بين استراتيجية العمل وفلسفة الإدارة وثقافتها, وينتج عن هذا التفاعل تمييز المنظمة ومنتجاتها وثقافتها ولذلك هناك قدر كبير من التداخل والاعتماد المتبادل بين هوية المنظمة وثقافتها التنظيمية.

والعلاقة بين المنظمة وبيئتها تثير باستمرار ظاهرة ديناميكية تفاعلية تخضع لتغير متواصل يشكل استراتيجية المنظمة أو الشركة وهناك الخطوط المتقطعة التى توضح كيف تتعامل المنظمة داخل المجتمع ومع المنظمات الأخرى فى ضوء هويتها وثقافتها العامة كما أن هناك القطاعات المختلفة المتضمنة مثل شركات الأعمال المماثلة, والقطاع الحكومي, والمجتمع المدنى.

التحديات التى تقابلها المنظمات:

لعل أهم التحديات يتمثل فى حتمية التعامل مع الأسواق المفتوحة حيث لا تتمتع المنظمات بالحماية الكافية فى عصر العولمة إلى جانب مجموعة التحديات الأتية:

1- أساليب العمل النمطية التى لم تعد تتناسب مع حركة الأسواق وضغوط المنافسة, وضرورة التحول إلى أساليب مرنة متطورة .

2- الخبرة الماضية والانكفاء على الذت وأهمية الانطلاق إلى المستقبل بتطوير المنتجات والخدمات سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.

3- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير, واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحد الركائز للمنظمات المعاصرة فى عملياتها التنافسية.

4- عدم تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين.

لذلك من الضرورى أن تعتمد المنظمات المعاصرة على بناء قدراتها التنافسية الجديدة وفى مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات, وتطوير هياكلها التنظيمية لاكتساب المرونة والفعالية, وتنمية الطاقات الإنتاجية ويكون نجاح المنظمات فى تدبير مصادر التمويل الرخيص والمستمر من مصادر القدرة التنافسية التى تفرقها عن منافسيها, كما يضاف إلى القدرة التنافسية للمنظمة ما تحققه من ابتكارات فى الأنماط والتقنيات التسويقية وتحديد آليات البيع والتوزيع والوصول إلى العملاء بأسرع وقت كما فى حالة التجارة الالكترونية أو اتباع أسلوب الامتياز التجارى وغيرها من الابتكارات التسويقية.

أيضًا ضرورة أجراء البحوث المتواصله عن بيئة العمل وعن الأسواق والتطورات الحديثة فى تكنولوجيا الاتصال.

حيث تعتبر بحوث المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها[1], خاصة وأن

---

(1) Azmi, Rania A. Business E thics as Competitive Advantage for Companies in the Globalization Era Cyaly 2006. Available at ssrn: http://ssrn.com/Abstract.

المنافسة تركز على خلق فرص جديدة والتحكم فيها. أى سبق الأ خرين وليس اتباعهم وأتباع سياسة الفعل وليس رد الفعل واتخاذ القرار المناسب وليس الانتظار, مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة وريادية عن فرص الغد, وفهمهما فهمًا عميقًا وفتح أسواق جديده وتستطيع المنظمات ذات الأداء التسويقى الجيد أن تفوز بمستهلكين جدد, وتحافظ على المستهلكين الحاليين وتحقق نمواً فى المعاملات مع هؤلاء المستهلكين من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة لهم.

أعمال العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة:

بناء على ما سبق فإن ممارسو العلاقات العامة الذين يعملون فى منظمات صغيرة تتسم بأنها منظمات مغلقة يمارسون دور فنى الاتصال, فمهمتهم تتمثل فى كتابة البيانات الصحفية وإنتاج مطبوعات المنظمة وإمداد وسائل الإعلام بما تحتاجه من معلومات عن المنظمة دون الأهتمام بمعرفة رد الفعل من قبل الجماهير الخارجية

فى حين يقوم ممارسو العلاقات العامة بدور مدير الاتصال فى المنظمات الكبيرة ذات النظم المفتوحة, وتكون مهمتهم قائمة على بناء الاتصالات وتدعيم العلاقات مع كافة جماهير المنظمة الخارجية وفى مقدمتهم جماعات المصالح المرتبطة بالمنظمة.

وهنا يبرز دور مدير الاتصال كرابط بين جميع الأطراف فهو حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية, وإن عمله أشبه بالمرآه فهو مراقب البيئة الخارجية للمنظمة حيث يقوم بنقل أراء الجماهير للمنظمة إلى الإدارة العليا, وفى الوقت ذاته يتم تشبيه دوره بالنافذة التى يتم من خلالها نقل أراء المنظمة إلى الجماهير الخارجية.

العوامل المؤثرة على قيام ممارسى العلاقات العامة بالأدوار الاتصالية المختلفة:

هناك مجموعة من العوامل أو المتغيرات التى تؤثر فى قيام ممارسى العلاقات العامة بدور مدير الاتصال أو فنى الاتصال ونعرض بإيجاز لأهم هذه العوامل كما يلى:

- النـوع: أشـارت العديـد مـن الدراسـات أن الإنـاث يقمـن بـدور فـنى الاتصـال أكثر من مدير الاتصال وذلك بعكس الذكور فهم الأكثر تقلدا لدور المدير"[1].

الخبرة المهنية: أن الفـرق بـين دور مـدير الاتصـال ودور فنـى الاتصـال يـرتبط بعـدد سنوات الخبرة لدى مـمارسى العلاقـات العامـة, وأن مـمارس العلاقـات العامـة يعمـل فى بداية الأمر كفنى اتصال ومع مرور السنوات واكتسابه للخبرات فإنه ينتقـل لـدور مـدير الاتصال. أى إنه مع طور البقاء فى المنصـب يكتسـب فنـى الاتصـال الخـبرات والمهـارات المطلوبة التى تمكنه من تقلد دور مدير الاتصال ومن ثم الحصول على مركز أعلى.

- التعليم: ويقصد به حصول ممارسى العلاقات العامة على مؤهل متخصص فى مجال العلاقات العامة أو أن يكون عضوا فى إحدى الجمعيات أو المؤسسات العامة.

وفى مجال ألأداء

تعمل المنظمة على اجتـذاب الإفـراد الـذين يتوافقـون مـع المنظمـة ويـتم تـدريبهم وتأهيلهم للعمل أما الذين لا يتوافقون مع المنظمة فيتم استبعادهم.

ويعمل الأفراد داخل المنظمة فى حدود الأطر التى شكلتها قيم ومعتقدات القـادة أى تبعًا لثقافـة المنظمـة عـلى أن يكـون تعلـيمهم متخصصًـا فى مجـال الاتصـال والعلاقـات العامة أو عضوا فى أحد الجمعيات العاملة فى المجال، وهناك مجموعة من العوامل التـى تؤثر فى ثقافة العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة.

العوامل المؤثرة فى الثقافة السائدة فى المنظمات المختلفة

هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى الثقافة السائدة داخل أى منظمة من حيـث قوتها وضعفها, وأيضا من حيث مدى انتشارها داخل المنظمة وهذه العوامـل تتمثـل فى عاملين أساسين هما:

---

(1) داليا عبد المنعم: (المرجع السابق)

1- خصائص جماعات العمل فى المنظمة:

من حيث قيم الأفراد واتجاهاتهم ومعتقداتهم ومدى ملائمة وتوافق الصفات الشخصية للأفراد مع خصائص الوظيفة, حيث تؤثر القيم والمعتقدات السائدة بين جماعات العمل على الثقافة السائدة داخل المنظمة.

2-صفات المنظمة وهى حجم المنظمة وعمرها وأسلوب الإدارة بها والتكنولوجيا المستخدمة والبناء التنظيمى لها:

أ- حجم المنظمة: كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان هناك احتمال أكبر لنشأة ثقافة مشتركة قوية بين أعضائها, بينما يقل احتمال ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

ب - عمر المنظمة: كلما كانت المنظمة ذات تاريخ فى مجال العمل كلما كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة أقوى من المنظمات حديثة العهد أو فى مراحل نموها الأولى.

ج- أسلوب الإدارة والقيادة المتبع فى المنظمة: فمثلا القيادة الديموقراطية تختلف عن القيادة البيروقراطية فى تأثير كل منهما على نمط وشكل الثقافة السائدة فى المنظمة فالنمط الإدارى السائد فى المنظمة ينعكس على نمط الثقافة السائد بها.

د- التكنولوجيا المستخدمة: فالمنظمات التى تستخدم تكنولوجيا حديثة متطورة تشجع أعضاءها على الابتكار والتجديد بعكس المنظمات التى تؤدى عملها بطريقة روتينية ثابتة.

هـ- البناء التنظيمى للمنظمات ويحدد من يملك السلطة ويتخذ القرار, وبناء عليه يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تتأثر بعاملين أساسيين هما العامل البشرى والعامل الإدارى أو (العمليات والمعدات وأيضًا أساليب العمل).

أنواع التنافس بين المنظمات

تقوم المنافسة بين المنظمات وبعضها فى مجالات متعددة سواء مجالات العمل أو الاستحواذ على الجمهور أو الأداء حيث يرى الباحثون أن المنافسة قد تدور حول.

* المنافسة بين المنتجات أو الخدمات.

* المنافسة بين المنظمات لتحقيق المبيعات الأكثر والاستحواذ على نصيب فى السوق.

أو المنافسة الشاملة: وتعنى أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

أسس التنافس بين المنظمات

يمكن حصر أهم العوامل الحاسمة فى بناء وتفعيل القدرات التنافسية فى ثلاثة عوامل وهى الاستخدام الأفضل للتقنية المتاحة, والموارد البشرية المتميزة, والقيادة الإدارية الواعية, وعند التعرض للموارد البشرية التى تتولى مسئولية العمل داخل المنظمات تتبلور الموارد البشرية المتميزة فى ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها إلى جانب أنها المسئولة عن تنفيذ الخطط لبناء وتنمية القدرات التنافسية فى جميع مجالات العمل بالمنظمة وعلى كافة المستويات وأنها القادرة على إدارة العمل ووضع الخطط والاستراتيجيات.

تنمية الموارد البشرية هى العامل الأهم

اهتمت المنظمات المعاصرة فى سعيها للدخول فى ساحة التنافسية إلى تبنى مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها إلى العنصر البشرى من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج الذى يؤدى أعمالاً محددة لقاء مقابل مادى فى صورة رواتب ومميزات, واستبدلت بهذا المفهوم التقليدى مفهوماً آخر يرى فى الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التى تملكها أى منظمة, والمصدر الحقيقى للقيمة المضافة, وتبدو أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة التى تتطلبها عملية

التغيير أو (إعادة الهيكله) والتى تتطلبها عوامل النجاح للعنصر البشرى فى العلاقات العامة.

متطلبات العنصر البشرى فى العلاقات العامة [1]:

- القدرة على التعامل فى سوق مفتوح يتصف بالتقلب.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهنى الضيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد المعارف ومواصلة التنمية الذاتية الأكثر طلبا وإحتياجا لمتطلبات العمل.
- قبول التغير والاستعداد لتحمل المخاطر فى مجالات عديدة ومناطق غير معتادة والتعامل مع تقنيات مختلفة وغيرها من المتغيرات.

وتتلخص هذه المتطلبات فى قدرات أبتكارية وإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية لتقديم أفكار ومقترحات وحلول للمشكلات وإبداع طرق وأساليب جديدة وابتكار زوايا محددة.

---

(1) Betts, M, It's official: There Really is a Digital Economy, "Computerj World June 2006.

الفصل الثالث

ثقافـــة المنظمـــات

مقدمة:

أن الهدف من تركيز الضوء على المنظمات هو محاولـة إعـادة بنائهـا أو بمعنـى آخـر تغيـير ثقافتهـا السـائدة فـيما بـين العامـلـين بهـا وليـس مجـرد تطويرهــا. إن البنــاء الحديـث للمنظمات يتطلب وضع أولويات المستقبل للمراحل المقبلـة التـى ستمر بهـا المنظمات ووضوح الأهـداف التـى تبغـى الوصـول إليهـا، متـدثرين بـالقيم البنـاءة مـن الإخلاص والتفانى والجدية والتسامح والإتقان وعدم إهدار الوقت فيما لا فائدة منه مـع نشر قيم الحق والعدل والشفافية وقيم العمـل الجـاد مركـزين عـلى ترتيـب الأولويـات الاقتصادية التى تستهدف التنميـة الشاملة لكـل ما أهدرته النظـم السـابقة مـن مـوارد وإمكانيات، وبناء اقتصاد عصرى يكون العلم والعلماء والعمـل هم قاطرته.

على أن يتم ذلك بعد تطهير البيئة التى سيقام عليها البناء وإنتزاع الفسـاد مـن تربـة الحيـاة السياسـية والاجتماعيـة والاقتصـادية فى محاولـة لتكـريس ثقافـة الديمقراطيـة والنزاهة والعمل الجدى والإتقان.

لقد تطلبت التغيرات والمستجدات التى مرت بـالبلاد تغيـير الثقافـة التسـلطية التـى شكلت مقومات التطور الذى هدفت إليه ثورة 25 ينـاير 2011 وثـورة 30 يونيـو 2013 التى طالبت بالتغيير والتطوير وتحقيـق قـيم العدالـة والمسـاواة والقضـاء عـلى الفسـاد والبيرقراطية داخل الأجهزة الإدارية والفساد الهيكلى والإدارى.

بما يتطلب الاهتمام بتغير الثقافـة السـائدة أو تعـديلها وغنـى عـن القـول أن ثقافـة المنظمة هى ثقافة العاملين بتلك المنظمة ومـا يحملونـه مـن قـيم وأعـراف ومعتقـدات وقواعد فما مدى النجاح لقيام العلاقات العامة بدور فى هذا المجال.

ويهتم هذا الفصل بالقاء الضوء عـلى ثقافـة المـنظمات وتسـليط الأضـواء عليهـا مـن

حيث المقصود بها وأسباب الاهتمام بدراستها، وهل ترجع هذه الأسباب إلى عوامل داخلية ترتبط بمشكلات المنظمات والمجتمع أم عوامل خارجية ترتبط بالمتغيرات الإقليمية والعالمية.

أولاً: أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمات:

يرى الباحثون أن هناك أسبابا عديدة دعت إلى دراسة ثقافة المنظمات واتجهت الانتظار إلى تغير تلك الثقافة لتغير المجتمع المحيط بها بمعنى أن الاتجاه إلى تغيير الثقافة التنظيمية يرجع إلى تغير المجتمع حيث التفجر المعلوماتى وتطور تكنولوجيا الاتصال أدى إلى قيام المنظمات الإنتاجية والخدمية بعملية تغير وتعديل للثقافة التنظيمية السائده بداخلها حيث يرون أن هناك العديد من العوامل الهامة التى تؤكد حتمية تغير ثقافة المنظمات وهذه العوامل بصفة عامة هى:

- الانفجار الكمى والنوعى فى المعلومات والمعرفة The knowledge Explosion.
- التطور الهائل فى المعلومات وهذا ما أدى إلى زيادة تقدم وسائل الاتصال الأمر الذى جعل ما يحدث فى اقصى الغرب يعد متاحًا لمن فى أقصى الشرق.
- التغييرات المستمرة فى سوق العمل (القوى العاملة Labor Force) سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعى للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر والسريع فى رغبات وحاجات المستهلكين.
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات بما تتطلبه من احتياجات إدارية وبشريه، وهى من أهم الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمات داخليا وخارجيًا.

وعلى المستوى الداخلى تعد ثقافة المنظمة العامل الخفى فى تحقيق الترابط والتنسيق بين كافة أجزاء المنظمة كما يرى الباحثون وأن لها الكثير من التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة أثناء الانجاز والعمل وان نجاح أو فشل المنظمة فى كثير من الأحيان لا يرجع إلى هيكلها التنظيمى، أو نمط الإدارة المستخدم، أو نوع

العمل بها وإنما يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة بها والقيم المؤثرة فى إدارتها وكيف يتصرف المنتمون إليها[1].

حيث يرى الباحثون أن عدم الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة يؤدى إلى حدوث بلبله فى تنفيذ القرارات وضبابية الرؤية، وعدم وضوح القيم التى تساعد على النمو والنجاح وتأخير التطور الاقتصادى وبالتالى اختلال المنافسة فى الأسواق وبما يؤدى إلى استغلال السلطة وظهور التعاملات غير الرسمية.

ذلك يرى الباحثون أن فهم وتحليل ودراسة الثقافة السائدة فى أى منظمة أمر هام وحيوى للمساعدة فى تحقيق أهدافها وفى بقائها واستمرارها.

فقد شهدت فترة الثمانيات زيادة ملحوظة فى حركات الاندماج بين الشركات خاصة فى الولايات المتحدة إلا أن هذا الاندماج بين الشركات لم ينجح كلية، مما دفع الباحثون إلى دراسة الأسباب التى أدت إلى الفشل، وكان السبب الرئيسى فى ذلك هو ظهور ما يسمى "بصدام الثقافات[2]، الأمر الذى أدى إلى الانتباه إلى دراسة وتحليل الثقافة السائدة فى المنظمات وظهرت الكتابات التى تؤكد أهمية وامكانية تغيير الثقافة السائدة فى المنظمة، والأساليب والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق هذا الأمر، وطرق تقبل العاملين لهذا التغيير[3].

وكيف تساهم دراسة المنظمات والتعرف على ثقافتها فى نجاح عمل الشركات متعددة الجنسيات إلى جانب أن الاهتمام بثقافة المنظمات يعمل على الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة كما يعمل على المساعدة فى تنفيذ عمليات التغيير بالمنظمة وعلى العمل على تدعيم رضا العاملين وولائهم للمنظمة.

---

(1) راسم الجمال، العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2009).

(2) أيمن السيد غنيمى، "تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية: دراسة تطبيقية فى مصر، (ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010).

(3) Rob Goffee and Gareth Jones, the character of a corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, 2nd ed, (London: Profile Books, 2003).

ولعل العام الرئيسى فى الاتجاه لدراسة ثقافة المنظمات هو تميز نظام الأعمال الحديث التى يتميز بسمات تختلف كليه عما كانت عليه أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل، وأهم هذه السمات والملامح والتى أصبحت سائدة على مستوى العالم هو:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس فى التعامل بين المنظمات Business to Business وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد Business to Consumer.
- تصاعد حركات التحالفات بين المنظمات من مختلف الجنسيات وتكوين احتكارات عملاقة.
- السرعة الفائقة فى التعاملات فيما بين المنظمات واستخدام الاكسترانت، والإنترانت لإنجاز الأعمال وربط فروعها ومستخدميها واستخدام الاكسترانت للسرعة بين التعامل مع العملاء والموردين وبقية الأطراف فى المنظمات[1].

دراسة الثقافة التنظيمية وأدوارها بالمنظمات:

أما على المستوى المحلى يرى البعض أن أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية على المستوى الداخلى والمستوى الفردى أنها تلعب أدواراً هامة فى المنظمة ويرجع ذلك إلى مجموعة الوظائف التى تقوم بها داخل المنظمة وهى:

(1) تعطى للمنظمة وللأفراد العاملين بها هوية خاصة ومميزة: حيث تنمى الشعور بالذاتية لأن تعايش مجموعات من الأفراد فى إطار جماعة، ووجود روابط اجتماعية فيما بينهم، واشتراكهم فى ثقافة واحدة تربط بينهم، وتفاعل أعضاء الجماعة فى إطار هذه الثقافة يتكون للجماعة ومن ثم للمنظمة هويتها

---

(1) Bakos, Y, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," Communications of the ACM, 41 (8), August 2005.

المتميزة والخاصة بها، أى أن الثقافة السائدة فى المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، فهى تعطى للعاملين بها شعوراً أو إحساساً بالتفرد والتميز[1].

(2) تعمل كمرشد ومرجع للسلوك فى المنظمة: حيث تعطى المعنى الفاعل للعاملين والوضوح للسلوك السوى فهى بمثابة إطار مرجعى للعاملين، حيث توضح نوع السلوك المقبول وغير المقبول والذى يثاب أو يعاقب عليه الفرد [2] فالثقافة السائدة فى المنظمة ترشد العاملين وتوجههم نحو القيام بالسلوك المناسب فى المواقف المختلفة، فهى تصف وتصنف أنماط السلوك المختلفة فى إطار ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله.

(3) تسهيل الالتزام الجماعى داخل المنظمة: من خلال التفاعل فى إطار الثقافة السائدة يسهل لديهم خلق الالتزام نحو ما هو أهم من المصلحة الشخصية للفرد وهو مصلحة الجماعة، التى تساعد فى تنمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، وبالتالى يتولد لدى أفراد المنظمة الالتزام بالأطر الاجتماعية السائدة بها[3] وتحقيق الولاء بين العاملين.

(4) تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة: تتم عملية الاتصال داخل المنظمة فى إطار المفردات الخاصة بها، حيث أن بكل منظمة مفردات خاصة من الإشارات والرموز والتعبيرات التى يستخدمها الأفراد فى تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة. وتشجع الثقافة على مشاركة العاملين لهذه المفردات والاتفاق عليها، ومن ثم تساعد الثقافة فى تقليل مشاكل الاتصال التى قد تنتج عن سوء تفسير العاملين للرسالة التى تصل إليهم.

فتسهيل الاتصال داخل المنظمة يبدو عند عمل فرد جديد، حيث يجد فى بداية الأمر صعوبة فى التعبير عن نفسه وأفكاره، حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال بها.

---

(1) داليا عبد المنعم: (المرجع السابق).

(2) عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفكر العربى، 2001).

(3) John A.Wagner, John R. Hollenbeck, organization Behavior: Securing competitve Advantage, 4th ed, (New York: Harcourt college publisher, 2002).

(5) إيجاد نظام رقابى تنظيمى: وذلك من خلال معايير الجماعة التى يعمل الفرد وفقاً لها وبشكل عام يمكن القول بأن أساس نظام الرقابة السائد فى المنظمات هو وجود أداء يتم تقييمه، ووجود أفراد محل تقييم، ومعايير وأدوات محل احترام الجميع.

أن الثقافة السائدة فى المنظمة تقدم نظاماً آخر للرقابة داخل المنظمة، فهو نظام اجتماعى ينبع من الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو لا يقتصر على تقييم الأداء فقط وإنما يشمل أيضاً أنماط السلوك المتعددة والمختلفة التى تحدث فى المنظمة، حيث يسود مناخ من الفهم والاتفاق المشترك بين العاملين بخصوص ما يعتبرونه معايير محددة للسلوك، ويعملون على تنفيذها فيما بينهم باتفاقهم وبشكل ودى.

فالثقافة التنظيمية التى يعتنقها الأفراد فى المنظمة لها تأثير قوى ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وصلتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم وتعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات فى المنظمة.

وتسعى المنظمة لأن تبقى موجودة دائماً فى سوق العمل، وتحقق لنفسها النمو والاستمرار، فالبقاء هو الهدف الأول والأساسى لأى منظمة وهذا ما يؤكده الباحثون ولذلك فإن ثقافة المنظمة تحدد وظائفها فيما يلى:

وظائف ثقافة المنظمة:[1]

1. تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
2. تكوين اتفاق جماعى بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والوسائل والمعايير والسلوك:

أ- الأهداف التى تحقق رسالة المنظمة.

---

(1) عايدة خطاب (المرجع السابق).

ب- الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

ت- المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ث- نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذى يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة بالمنظمة.

3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الإنتاجية للمنظمة.

4. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمى.

5. المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ذلك يمكننا تعريف ثقافة المنظمة بما يلى:

تعريف ثقافة المنظمة

اهتم العديد من الباحثين بتعريف ثقافة المنظمة فعرفها كيرت لوين بأن ثقافة المنظمة هى مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التى يشترك فيها أفراد المنظمة.

وفى تعريف آخر: أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعانى والتوقعات التى يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها فى توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

وأيضاً هى: مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحى المادية والتقنية التى تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

وفى أحد التعريفات أنها: الإطار القيمى والأخلاقى والسلوكى الذى تعتمدة المنظمة فى تعاملها مع مختلف الأطراف.

وأنها مجموع القيم والسلوكيات المشتركة، والذهنيات والأعمال التى توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة.

كما يعرفها بعض الباحثين بأنها:

هى إطار معرفى مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التى يتقاسمها العاملون فى المنظمة.

أو: هى نسيج من اللغة التى تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذى ينظم تعاملاتها، والنظام الذى ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.

وهى منظومة المعانى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التى تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها:

مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والخصائص والأعراف التى توجه نشاط وجهود الأفراد لإنجاز أهداف ومساعى مشتركة داخل المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويمكن استخلاص أهم مكوناتها من التعريفات السابقة.

أ- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتى قد تكون غير مكتوبة، فيتم الشعور بها، ويشارك كل فرد فى تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

ب- مجموعة القيم المشتركة التى تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوى العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

ت- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز فى الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

ث- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة فى بيئة المؤسسة وهذا يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم

والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التى تتعامل فيها.

ج- ثقافة المنظمة هى نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التى يقبلها الأفراد والجماعات فى وقت محدد ويتم العمل من خلالها.

ح- ثقافة المنظمة تعطى للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة فى بيئة أعمالها[1].

أنماط ثقافة المنظمة:

تتعدد التقسيمات الخاصة بأنماط ثقافة المنظمة والتى تختلف من منظمة لأخرى وهناك أنماط يجمع عليها الباحثون ونعرض لها فيما يلى:

التقسيم الأول والذى يشير إلى أربعة أنماط لثقافة المنظمة هى[2]:

(1) ثقافة القوى Tough – gay culture:

يتصف هذا النمط بتشجيع المخاطرة بشكل فردى والاهتمام برجع الصدى عن مدى صحة أو خطأ القرار المتخذ وتظهر هذه الثقافة فى المنظمات التى تعتمد على درجة مخاطرة عالية مع عائد سريع مثل دور النشر والمؤسسات المالية، والفلسفة السائدة هى مخاطر أعلى تساوى عائداً أعلى، والإبطال فى هذا النمط من الثقافة هم الأفراد الذين يستطيعون البقاء والفوز فى ظل مخاطر عاليه، ويتميز التخطيط فى هذه المنظمات بأنه قصير الأجل.

(2) ثقافة العمل الجاد Hard work Culture

يتصف هذا النمط بتشجيع الأفراد على تحمل مخاطر منخفضة وتوقع رجع صدى فورى من الإدارة العليا عن الأداء، ويؤكد هذا النمط على المثابرة كأساس للنجاح والاستمرار، وتهتم هذه الثقافة بالتوجه بالعمل أكثر من العنصر البشرى، والكم يأتى قبل الجودة، وهناك احترام متبادل بين الأعضاء.

---

(1) عايدة خطاب، (المرجع السابق).

(2) Leslie W.hue & Lioyd L. Buars: Management, skills and Application, 10th ed. (New york: Mclraw- Hill) 2003.

(3) ثقافة المخاطرة Bet Your Company Culture:

وتتصف بمخاطر عالية مع الاعتماد على مرور الوقت لمعرفة النتائج. وتتصف هذه الثقافة بضغوط العمل القوية لاتخاذ القرارات الصحيحة، فالقرارات تتم بناء على استشارات مكثفة من أعلى إلى أسفل، والأبطال هم الأفراد الذين يستطيعون التعامل مع حالة عدم التأكد التى تتميز بها المنظمة، فضلاً عن تميزها بالنمو البطئ.

(4) ثقافة العمليات: Process Culture

وهى ثقافة كلاسيكية بيروقراطية تهتم بالأساليب أكثر من النتائج، وإن تحقيق النتيجة لا يغفر وجود خطأ فى الأسلوب، لذلك فالعاملون يلتزمون تماماً بالأساليب المتبعة ويخافون من أية مخاطرة أو مجازفة، ويبذلون جهودهم فى حدود المطلوب منهم فقط والأبطال هنا هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح التى تقرها المنظمة.

وهناك تقسيم أخر لانماطة ثقافة المنظمة يقسمها إلى أربعة أنماط هى[1]:

1- ثقافة القوة Power culture

وتقوم فكرتها الأساسية على السلطة، حيث تعتمد هذه الثقافة على الشدة، وتقوم العمليات فى المنظمة على التعليمات والحسم والتحديد الدقيق للمهام. ويتبع العاملون مبدأ طاعة القائد حتى ولو كان مخطئاً، ويهتمون بتطلعات القائد وأماله على أمالهم وتطلعاتهم الشخصية.

2- ثقافة الدور Role culture

وهى تعتمد على الهيكل التنظيمى بمعنى الثبات والسيطرة وممارسة كل شئ فى المنظمة من خلال القواعد المحددة سلفاً والأهداف محددة بوضوح، إضافة إلى تحديد واضح للمسئولية الخاصة بكل وظيفة والسلطات المخولة لأفرادها.

3- ثقافة الإنجاز

وهى ثقافة تقوم على فكرة إنجاز الأهداف المحددة وتحقيق الذات. ويعمل

---

(1) Stanley A. Dectz, et. Al, Leading Organization through transition 1st ed, London, Sage Publicalion) 2000.

الافراد طواعية فى أدارة أنفسهم ويسود الإحساس بأهمية الوظيفة إلى جانب ان الغاية تبرر الوسيلة.

4- ثقافة التأييد

تعتمد هذه الثقافة على العلاقات المتبادلة والتكامل بين الأفراد، وخدمة بعضهم البعض وتظهر فى هذه الثقافة قيم مثل التوافق والانتماء للآخرين، أما عملية صنع القرار تميل إلى كونها جماعية حيث يشترك العاملون فيها، وهى تغطى احتياجات الأفراد والمنظمة معا.

ويرى مجموعه من الباحثين أن انماط ثقافة المنظمة من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية ومن حيث الاهتمام الاستراتيجى بالعوامل الخارجية او بالتميز الداخلى تنحصر فى الأشكال التالية:

1. الثقافة الموجهة بالقوة

وتسعى فهيا المنظمات إلى التحكم فى البيئة والأفراد ذوى القوة فى المنظمة ويكافحون للحفاظ على سيطرة كاملة على المرءوسين وهم فى سبيل ذلك لا يهتمون بالقيم الإنسانية والإجتماعية ولديهم رغبة ملحة فى النمو والمنافسة ويسود المنظمة قانون الغابة.

2. الثقافة الموجهة بالدور

ويطلق على مثل هذه المنظمات ذات الثقافة الموجهة بالدور صفة البيروقراطية والتى تركز على خطوط السلطة والمسئولية ويتم تحديد وتعريف الحقوق بشكل واضح لا يدع مجالا للخلاف وهناك تركيز قوى على التسلسل الهرمى للوظائف وأيضاً الاستقرار والاحترام بين العاملين.

3. الثقافة الموجهة بالمهام

فى هذه المنظمات يتم تقسيم الهيكل والوظائف على أساس اهميتها فى تحقيق أهداف المنظمة حيث لا يسمح لشئ أن يعترض طريق التنفيذ لتحقيق الأهداف فإذا كان الأفراد لا يملكون المهارات لأداء مهامهم يتم تحويلهم إلى وظائف أخرى أو استبدالهم.

4. الثقافة الموجهة بالأفراد

هذا النوع من المنظمات ينشأ لخدمة أعضائه رغم أن خطوط السلطة توضع فى شكل هرمى إلا أن مصدر التأثير هو فى القدوة الحسنة ويتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطى وتوزع المهام والأدوار وفقاً لتفضيلات الأفراد وحاجتهم للتعليم.

وتتنوع أنماط الثقافة بين الباحثين ومسمياتها تبعًا لتنوع أنماطها حيث يرى البعض أن هناك أنواع للثقافات وتنوعها هى:

أ- ثقافة المغامرة أو سرعة التواؤم وهذه الثقافة تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء وبالتالى فهى تعتمد على إعطاء كثير من الحريات للعاملين وتفويضهم فى اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم. هذه الثقافة تشجع الإبداع والمخاطرة.

ب- ثقافة المهمة هذه الثقافة تركز على أهداف خارجية مثل تحقيق حصة عالية فى السوق ولا تتعرض هذه المؤسسة لتغيرات خارجية سريعة.

ت- ثقافة الجماعة أو العشيرة: هذه الثقافة تركز على الاهتمام باحتياجات العاملين مما يساعدهم على التفاعل مع المتغيرات الخارجية.

ث- ثقافة البيروقراطية هذه الثقافة تعتمد على اتباع نظم محددة فى العمل وتكون فى بيئة خارجية مستقرة. وهذه الثقافة تنتشر فى كثير من المؤسسات الحكومية.

وعلى أية حال فإن كل ثقافة تنجح فى ظروف معينة فليس صحيحاً أن ثقافة معينة هى الأنسب لجيمع المنظمات وكل الظروف ولكن. قد يكون هناك بعض الاختلاف فى الثقافة بين قطاعات المنظمات المختلفة طبقاً لظروف عمل كل قطاع[1].

وهناك أحد الأمثلة للثقافة المغامرة ذات المبادرة والتفويض هى شركة ثرى إم M3 والتى تتميز بتطوير منتجات جديدة فى مجالات عديدة. حيث تأثرت أساساً برئيس الشركة خلال الخمسينات ونصف الستينات وهو (ماك نايت). وتجد بعض مبادئ هذا القائد مكتوبة فى موقع الشركة ومنها من الضرورى أن يواكب نمو الشركة تفويض مسئوليات وتشجيع الجميع على المبادرة وهذا يتطلب الكثير من

(1) Http://Samehar.Organizationa Culture, Wordpress.com/2006/6/21.

التسامح لان هؤلاء الرجال المفوضين بالسلطة والمسئولية، يقومون بالعمل بأسلوبهم الخاص.

ومن المعروف أن الإدارة التى تنتقد الأخطاء بشكل هدام تقتل الإبداع. ومن المهم أن يكون هناك الكثير من الناس الذين لديهم مبادرات[1].

والمعروف أن السائد فى المنظمات المصرية هما نمطين من ثقافة المنظمات وهما:

(1) ثقافة المنظمة السلطوية

فى هذا النمط الثقافى تتولى الإدارة العليا فى المنظمة مسئولية اتخاذ القرارات ويتم تنفيذها بواسطة الأفراد الذين يشغلون مركزاً أقل فى الهيكل التنظيمى للمنظمة، فالقيادة فى هذا النمط الثقافى تقوم على المسئولية والمحاسبة الفردية أكثر من المسئولية والمحاسبة الجماعية.

والهيكل التنظيمى لهذه المنظمات يتسم بالآلية والميكانيكية، وإدارات المنظمة لها أهداف مختلفة قد تتصارع مع بعضها البعض، ولا تهتم المنظمات فى هذا النمط الثقافى بالابتكار والإبداع، وطبيعة الاتصال وفقاً لهذا النمط الثقافى تكون فى اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، وفيما يتعلق بالاهتمام بالحوار ورجع الصدى فهو محدود ونظرة الإدارة العليا لآراء ومقترحات العاملين ليست ذات أهمية فى العملية الإدارية، وينظر على الثقافة السلطوية على أنها نظام مغلق مقاوم للتغيير حيث يرى أن الأراء والمقترحات الخاصة بجهور المنظمة تمثل تهديداً لأصحاب السلطة والنفوذ أكثر من كونها فرصة تدعمها للتغيير.

ويمكن القول بأن نمط الثقافة السلطوية لجرنج Grunig يتشابه فى خصائصه وسماته مع ثقافة السلطة لـ هاندى Handy، ومع ثقافة العمليات لـ كينرى ـ دييل Deal Kennedy، فهى ثقافة كلاسيكية بيروقراطية قائمة على الالتزام بالتسلسل الهرمى للسلطة فى المنظمة، ورجع الصدى منعدم. والاتصال فى اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ويتشابه هذا النمط الثقافى مع ثقافة البيروقراطية لـ

(1) R.Dalt, Essentials of Organization theory of design, 2nd Ed. Uestern 2001.

جاميرون وكيين Gameron& Quinn حيث تتسم المنظمات بالثبات والاستقرار وبـأداء الأعمال بطريق آلية ميكانيكية[1]. أما النوع الثانى فهو:

(2) ثقافة المنظمة المشاركة:

والعمل الجماعى من أهم القيم التى يتسم بها هـذا الـنمط الثقـافى، فالتأكيـد عـلى المسئولية الجماعية بدلاً مـن المسـئولية الفرديـة حيـث يتشـارك العـاملون والمنظمـة فى أهداف واحدة، مما يدفعهم إلى بذل الجهد لتحقيق الأهـداف، فالمصـلحة مشـتركة بـين الطرفين، كما تشجع المنظمة موظفيها على الابتكار والإبداع، ويتميـز الهيكـل التنظيمـى لهذه المؤسسات بأنه هيكل عضـوى مـرن يسـمح بوجـود علاقـة تكامليـة تفاعليـة بـين إدارات المنظمة المختلفة.

وتتسـم الثقافـة المشـاركة بأنهـا تعمـل وفقـاً لمـدخل الـنظم المفتوحـة، حيـث تهـتم المنظمة بجماهيرها الداخلية والخارجيـة، ولهـذا فالاتصـال فى هـذه المـنظمات يكـون فى اتجاهين من الإدارة العليا لجماهير المنظمة وبالعكس، أى من الجمهور إلى الإدارة العليـا حيث تلقى آراء ومقترحات جماهير المنظمـة الأهميـة والتقـدير مـن قبـل الإدارة العليـا للمنظمة، وقد تدفعها للتغيير، مما يعنى أن لجماهـير المنظمـة خاصـة العـاملين دور فى صناعة القـرار بالمنظمـة، والتـى تتسـم بكونهـا تـتم بطريقـة لا مركزيـة وتتشـارك فيهـا الإدارات المختلفة بالمنظمة.

العلاقات العامة وثقافة المنظمات:

أوضحت الدراسات أن المنظمات التى تتسم بالثقافـة التنظيميـة المشـاركة، والتـى هـى عكس الثقافة السلطوية، توفر البيئة الحاضنة لممارسة العلاقات العامة المتميـزة، وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن العلاقات العامة المتميزة يمكن أن تمارس فى المؤسسـات التـى تتصـف بثقافـة تنظيميـة سـلطوية ولكنهـا أيسر وأسرع تحقيقًـا لأهـدافها فى المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المشاركة. فالمؤسسات التى تتسم بثقافـة تنظيميـة مشـاركة تضـمن ممارسـة العلاقـات العامـة المتميـزة حيـث تكـون أقسـام وإدارات العلاقات العامة بهذه المؤسسات تمتلك المعرفـة والمهـارات اللازمـة التـى تمكنهـا مـن

(1) داليا عبد المنعم، (مرجع سابق).

تطبيق العلاقات العامة المتوازنة فى اتجاهين، هذا بالإضافة إلى أنه من الأيسر تحقيق العلاقات العامة الإستراتيجية فى الثقافة التنظيمية المشاركة عنها فى الثقافة التنظيمية السلطوية. حيث الرؤية العلمية والتخطيط الهادف والبحوث المنتظمة والتطبيقات والفاعليات الهادفة المرتبطة بأهداف المنظمة.

وغنى عن البيان أن النوع الأول من أنماط الثقافة هو السائد فى المصالح العامة والوزارات الحكومية التى لم يصل إليها التغيير بعد وأن النمط الثانى متواجد إلى حد كبير فى الشركات والمؤسسات الحديثة الهادفة للربح والتى تعمل بعيدًا عن التعقيدات الحكومية والبيروقراطية.

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الخصائص والسمات التى تشكل وتميز ممارسة العلاقات العامة التى تستطيع الإسهام فى تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة ككل، هذه الخصائص:

سمات العلاقات العامة المتميزة:

1- دمج العلاقات العامة فى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: بمعنى إدراجها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للمنظمة والذى يمكنها من بدء مهمة محددة ووضع أهداف إستراتيجية تتناسب مع بيئتها، حيث تتمكن من تطوير برامج اتصالية تستهدف بناء العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية للمنظمة.

2- تمكين العلاقات العامة من أن تكون ضمن الإدارة العليا فى المنظمة: لتحقيق الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة وجعل العلاقات العامة من أحد صانعى القرار بها.

3- تكامل وظيفة العلاقات العامة: فالإدارة الإستراتيجية المتميزة للعلاقات العامة هى التى تدمج كل وظائف العلاقات العامة فى إدارة واحدة مستقلة، أو توفر طرق وأساليب للتنسيق بين وحدات العلاقات العامة فى المنظمة، حتى يمكنها تطوير برامج اتصالية لجماهير المنظمة الإستراتيجية.

4- اعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الأخرى: ولا يتم إدراج العلاقات العامة فى إدارات أخرى مثل: إدارة التسويق أو إدارة

المـوارد البشريـة أو والإدارة الماليـة أو القانونيـة. وذلـك حتـى يمكـن إدارتهـا وتوظيفها على مستوى استراتيجى.

5- أن يرأسها مدير اتصال وتقوم بتطبيق النمـوذج المتـوازن الاتجـاه وأن يسـتخدم الاتصال المتوازن بين الإدارة والعاملين فى الاتصال الداخلى بالمنظمة.

ويؤكد الباحثون أن العلاقات العامة تعمل على تحقيق الأهداف التى يؤدى تحقيقها إلى إنتشار وذيوع أعمال المنظمة وصورتها الطيبة فى كل مكـان وتجتـذب الجماهـير لهـا وتكسب ثقتهم وتعمل على إدارة سمعة المنظمة بكفاءة عالية، وفى إطار إبـراز المنظمـة لهويتهـا وتعزيـز سـمعتها فـإن التفاعـل والتكامـل بـين هـذه المفـاهيم وبعضـها داخـل المنظمة، يتم تحت مظلة ثقافة المنظمة وبمساعدة العلاقات العامة وبرامجها الاتصالية.

لذلك فإن الباحثون عنـد وضـع إطـاراً نظريـاً لا بـد مـن الـربط بـين هـذه المفـاهيم وبعضها البعض، واقتراح المفـاهيم الأساسـية لتنبنـى عـلى رؤى شـاملة تشـمل شخصـية المنظمة وثقافتها وهويتها وصـورتها الذهنيـة وسـمعتها، فشخصـية المنظمـة هـى التـى تشمل فلسفة المنظمة وقيمها ومهامها الأساسية، وهويـة المنظمـة، تعـبر بشـكل أسـاسى عن (من نحن كمنظمة) و (من نكون) وبمعنى آخر هى مجموعة من السمات المميـزة للمنظمة مثل أفرادها ومنتجاتها وخدماتها، أما الصورة الذهنيـة فهـى تهـتم بمـا تريـده المنظمة أن يفكـر الآخـرون فيهـا، بيـنما السـمعة تهـتم بتفكـير أصـحاب المصـالح وهـم (الجمهور الخارجى) بشكل أساسى عـن المنظمـة وذلـك فـإن هنـاك ارتبـاط بـين الهويـة والصورة والسمعة وثقافة المنظمة.

فيرى Melewar ويعرف هوية المنظمة على أنها الثقافـة الداخليـة، القـيم والسـلوك للمنظمة، أما الهوية المنظورة أو المرئيـة فهـى رمـوز المنظمـة والتـى تشـمل الشـعارات والعلامة التجارية والإعلانات والأدوات التسـويقية والموقـع الإلكـترونى، وهـى الثقافـة و الرؤية الإستراتيجية لسلوك المنظمة[1].

---

(1) Brown t. Dacin P.Pratt M. & Whetten. D. Identity Intended Image, Construed Image & Reputation: An Interdisciplinary Framework & Saggested Terminotogy, the Journal of the Acodemy of Markeling Science Vol 34 No 2, 2006.

فالهوية أيضًا هى الإدراك الداخلى للمنظمة، كما عرفها Fombrun بأنها مصطلح يستخدم لوصف المفهوم الذاتى للجمهور الداخلى للمنظمة والموظفين والمدراء، وكيف يراها الآخرون من الخارج، وترتبط بشكل وثيق بشخصية المنظمة وسماتها وثقافتها، بينما الصورة الذهنية هى التصورات الذهنية لدى الآخرين عن المنظمة. والمنظمة يمكن أن يكون لها عدة صور ذهنية، أما السمعة فهى كافة المدركات الداخلية والخارجية التى تنتج عن الأحكام التقييمية بواسطة أصحاب المصالح، وتهدف معظم البرامج للتأثير فى الصور الذهنية وفى سمعة المنظمة على المدى الطويل وهو الدور الهام والاستراتيجى التى تضطلع العلاقات العامة بالقيام به بمساعدة الإدارة العليا فى تمكينها للقيام بهذا الدور الهام.

علاقة الهوية بالصورة الذهنية والسمعة

إن الهوية والصورة الذهنية والسمعة كمفاهيم تتفاعل معا فى بيئة المنظمة بشكل متقاطع، وهذا يقود إلى تحديد ثلاث مراحل متداخلة ويجب أن يعمل وفقاً لها المسئولون فى المنظمات وفى العلاقات العامة وهى:

- أن هوية المنظمة هى أساس الصورة والسمعة فكثيرون درسوا تأثير الهوية على الأفعال والقرارات التى تؤثر على كيفية استقبال المنظمة خارجياً، فالسلوك والثقافة تقود إلى العلاقات والاتصال مع أصحاب المصالح، ولذلك من المهم للمنظمات أن تفهم هويتها وأن تكون قادرة على إدارة صورتها وسمعتها.
- أن الصورة الذهنية والسمعة ليستا نفس المفهوم وهما بحاجة إلى إدارة مختلفة، فالصورة الذهنية انطباعات يشكلها الجمهور بشكل سريع من خلال الاتصال وعبر البرامج المتغيرة، أما السمعة فعملية أكثر عمقاً وتنمو وتتطور عبر الوقت من خلال اتساق الصور الذهنية والخبرات.
- أن كلا من أصحاب المصالح فى الداخل والخارج بمثابة أدوات فى تكوين الهوية والصورة الذهنية والسمعة، فإذا كانت الصور الذهنية هى مدركات أصحاب المصالح عن المنظمة من الخارج، والهوية هى سمات أصحاب المصالح الداخليين، بينما السمعة تكون بين أصحاب المصالح الخارجيين.

فإن من المهم أن ترتبط هوية المنظمة بكل ما يتم التعبير عنها تعبيرا سليمًا بالإدارة العليا وبالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة حيث من الضرورى للإدارة العليا أن يكون لها دور فى تشكيل هوية المنظمة، والتى يتزايد تأثيرها من خلال جهود العلاقات العامة فى تكوين صورة المنظمة، لأن صورة المنظمة هى السبيل أو السلوك الذى يفكر به الأعضاء عن المنظمة من مشاعر ومعتقدات عن المنظمة وتوجد فى أذهان الجماهير.

أنواع هوية المنظمة:

وهناك عدة صور للهوية منها: الهوية الحقيقية، الهوية الاتصالية، الهوية الممكنة أو الهوية المرغوبة، والهوية المثلى وهذه الصور تتمثل وتتحقق من خلال الأعمال والجهود التى تقوم بها العلاقات العامة:

الهوية الحقيقية: هى الهوية التى تتشكل بواسطة عدد من العناصر تشمل أصحاب المنظمة والقيادة الإدارية، والهياكل التنظيمية ومدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

وبشكل عام هى الأداء العملى ومجموعة القيم التى تقوم بها الإدارة والموظفون وتوجه للجمهور الخارجى.

الهوية الاتصالية: هى الهوية التى ترتبط باتصالات المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وهى بذلك تشمل الإعلان والرعاية والعلاقات العامة والإعلام وتوجه للجمهور الداخلى وتعمل العلاقات العامة على حسن تنفيذها.

الهوية الممكنة: هى الصورة الذهنية المدركة للشركة وسمعة المنظمة والعلامة التجارية للشركة، وهذه المدركات عن المنظمة تشمل عدة سمات وصور ذهنية وسمعة عامة عن المنظمة والتى يحملها أصحاب المصالح عن المنظمة والإدارة يجب أن تحكم على أهمية مدركات الجماعة.

الهوية المثلى: هى المكانة المثلى للمنظمة فى الأسواق وهذا يتأسس بشكل طبيعى على المعلومات الحالية من المخططين الاستراتيجيين وقدرات المنظمة المتوقعة فى سياق الأعمال والبيئة التنافسية.

الهوية المرغوبة: هى الهوية التى يسعى القادة للوصول إليها عبر رؤيتهم للمنظمة وأن لديها الكثير لفعله مع رؤيتها من خلال شخصية الرئيس التنفيذى وهيئة الإدارة.

ويرى البعض أن هوية المنظمة تتشكل من خلالها السمعة بينما يرى البعض الآخر أن كل منهما يختلف عن الأخر وأن كل من الهوية الخاصة بالمنظمة والسمعة المتحققة للمنظمة تحتاج إلى الكثير من الجهود التى تقوم بها الإدارة والعلاقات العامة.

وإن العلاقات العامة فى قيامها بأدوارها المعروفة لا بد من إلمامها الشامل بهذه المدركات وأن تؤكد على هذه المفاهيم السابقة وأن تضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات لتنفيذ رؤيتها والمحافظة على هوية المنظمة وسمعتها فى المدى القريب والبعيد وأن نجاحها فى أداء أعمالها يدعمه التفهم الواسع للمتغيرات والمناخ السائد فى المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المشاركة وليست الثقافة السلطوية. فنجاحها فى أداء هذه الوظائف إنما هو نجاح للمنظمة فى ظل عالم متعدد ومتغير ومتطور.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع:

يرى الباحثون أن ثقافة المنظمة هى نتاج لثقافة المجتمع وللثقافة بمفهومها الواسع:

أوضح الجزء السابق أن دراسة ثقافة المنظمات أصبحت ضرورة لنجاح العمل فى تلك المنظمات، وغنى عن القول أن ثقافة المنظمة تستمد جذورها من ثقافة المجتمع الذى توجد به لذا كان من الضرورى القاء الضوء على ثقافة المجتمع الذى توجد به المنظمات لأن لكل مجتمع ثقافة خاصةبه تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى ويوجد مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد وإن كانت هذه الثقافات الفرعية تختلف فى بعض المظاهر والمستويات إلا أنها تعتبر جزءا من الثقافة العامة للمجتمع، ويتكون المجتمع من منظمات ومؤسسات وأفراد ولكل منظمة ثقافة خاصة بها وداخل المنظمة الواحدة قد تتعدد الثقافات الفرعية. كما أن

لكل إدارة ثقافتها الخاصة بها كقسم أو إدارة التخطيط والبحوث والتسويق والتمويل..إلخ وإن كانت كل هذه الثقافات الفرعية تنصهر فى بوتقة الثقافة العامة للمنظمة والتى تستمد ثقافتها من ثقافة المجتمع الذى توجد فيه فإن هذا الجزء يركز على الثقافة العامة أو ثقافة المجتمع من حيث تعريفها وسماتها وصلتها بثقافة المنظمات.

حيث يرى الباحثون أن المنظمة تستمد الخصائص المميزة لثقافتها من المصادر والعوامل التالية[1]:

- المجتمع الذى تنشأ فيه.
- التطور التاريخى للمنظمة والتقاليد الخاصة بها.
- نوع الصناعة أو النشاط.
- طبيعة السوق.
- الخصائص الديموجرافية للمديرين والعاملين بها.

يؤكد الباحثون أن: ثقافة منظمات الأعمال اليابانية والتى تتسم بالتجانس والجماعية (الاهتمام بالآخرين والتعاون) مستمدة من ثقافة المجتمع اليابانى، وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية والتى تقوم على الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكى بمعنى أن المنظمات تتطابق مع المجتمعات أو بمعنى آخر آن ثقافة المنظمات نابعة من ثقافة المجتمعات مما يدعو إلى عرض ثقافة المجتمع أو الثقافة الوطنية كما يسميها البعض بالتحليل والقاء الضوء على تعريفها واستخداماته فى المجتمعات المختلفة وسماتها وخصائصها حيث أن (ثقافة المنظمات نابعة من الثقافة الوطنية لأنها بنت لثقافة المجتمع بكافة خصائصه وأن معنى الثقافة الوطنية يتعدد ويتسع ليشمل الكثير من التعريفات، والمفهوم يشمل المجتمع بأفراده ومنظماتة ومؤسساته، لذلك يتطلب الأمر التعرف على ثقافة المنظمات وصلتها بالثقافة الوطنية بوجه عام وهو موضوع الجزء التالى.

---

(1) عايدة خطاب، (مرجع سبق ذكرة).

أن الثقافة الوطنية أو ثقافة المجتمع هـى القـيم والمفـاهيم والخصـائص السـائدة فى المجتمع التى تميزه عن غيره من المجتمعات:

حيث يرى الباحثون أن هناك معنيان أو استخدامان رئيسيان للمصلح بين المتـداولين لهما أحدهما استخدام متسع والثانى استخدام ضيق[1]. والمعنى المتسع للثقافة هو الـذى يستخدمة علماء الاجتماع والانثروبولـوجيين، أمـا المعنـى الضـيق فهـو الـذى يسـتخدمه بعض الباحثين والمفكرين. وفيما يلى عرض لبعض هذه المعانى والمفاهيم.

معنى الثقافة:

قد تعنى الثقافة الرقى فى الأفكار النظرية وذلك يشمل الرقـى فى القـانون والسياسـة والاحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقى كذلك فى الأخلاق والسلوك.

كما تعرف بأنها فن الحياة سواء نظرنا إليها فى ضوء مـا يـتحلى بـه الفـرد مـن دماثـة الأخلاق ورقة الطباع وما يسير عليه من منهج فلسفى أو روحى، أم فى ضوء مـا تتواضـع عليه الجماعة من أنماط السلوك وأساليب التفكير وما تتمسك بـه مـن عـادات وتقاليـد. وعند تعريف الثقافة يجب أن لا يقتصر التعريف على أنها الفنون التعبيرية كالموسـيقى والـرقص والمسرحيـة والأدب والفنـون التشـكيلية والفنـون المتوسـطة كتنسـيق الزهـور وحفلة الشاى فى اليابان مثلاً مما يعبر بايجاز عن أسلوب الحياة عند الشعب، بـل يجـب أن يتسع هذا التعريف ليشمل القيم الظاهرة والباطنة التى تنطوى عليها هـذه الفنـون جميعاً. ولما كان مفهوم الثقافة يشمل أسلوب الحياة الذى ارتضاه الشعب بعـد تجاربـة الطويلة، وإذا تقرر ربط الثقافة بنمو الشـعب وتنميتـه وجـب عندئـذ أن يكـون العلـم والتكنولوجيا يمثلان الجانب المادى من الثقافة فإن الـدين يمثـل الجانـب الروحـى منهـا ويبقى بعد ذلك الجانب الجمالى والفنى الذى يتطلب أساليب وأدوات فنية للتعبير عـن النوازع الإنسانية السامية[2].

(1) د. زكى نجيب محمود: المثقف الجديد مجتمع جديد أو الكارثة، (القاهرة. دار الشروق سنة 1989م).
(2) مجلة رسالة اليونسكو: التفافات، يركز مطبوعات اليونسكو (القاهرة، ديسمبر سنة 1974م).

وتعرف الثقافة بأنها ثقافة الأمة وعلمها غير الواعى الذى تتوارثه أجيالها وتسير به فى شئون حياتها، أى طريقتها فى الحياة متضمنة اللغة واللهجة من اللغة ونظام إقامة البيوت وأنواع المأكل وطرق تحضيرها وطرق تناولها والملابس والفرش والثياب وأشكالها والأمثال والحكايات الشعبية وتصور أهلها للدنيا وموقفهم من الحياة وطريقة سيرهم فيها[1].

ويعتبر تعريف المفكر الانجليزى أدوارد برونت تايلور (E.B. Tylor (1832- 1917 من أقدم وأفضل التعريفات التى قدمت للثقافة حيث يعرفها بأنها "ذلك الكل المعقد الذى يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وكل القدرات والعادات الأخرى التى يكتسبها الفرد بوصفه عضواً فى مجتمع"[2].

وكان لتيلور تأثيره على العديد من الباحثين فى مجال الثقافة. فتناولوها بالمفهوم الاجتماعى والانتروبولوجى، ولم يضف أحداً إلى ما ذكره تايلور أى عنصر يغير أو يبدل من المفهوم ولكنها جميعًا لا تختلف على أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم وأن التثقيف يبدأ مع الفرد منذ الميلاد[3].

وتميزت الثلاثون سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر بفترة ركود، فلم تظهر تعريفات جديدة، ثم جاء الأمريكيون إلى جانب الانجليز والفرنسيون والالمان ليساهموا فى تحليل مفهوم الثقافة أسهاماً حاسماً وعمد بعض علماء الاجتماع ومنهم الفريد لويس كروبر A.L.Krober وكلايد كلاكهون C.Kluckhn سنه 1920 إلى وضع تعريفات إضافية ولكنها لا تختلف كثيراً بعضها عن بعض نتيجة التقدم السريع الذى حققته الانثروبولوجيا لأن فكرة الثقافة قد وجدت نفسها فى تلك الأثناء ملحقة بمباحث أخرى تتصل أكثر مما تتصل بالعلوم الإنسانية والسياسية.

---

(1) حسين مؤنس: الحضارة الكويت سنة 1978م فى مجدى وهبة، مجلة القاهرة، العدد الأول سنة 1989م.

(2) Taylor. E.B. Primetive Cultune (d.y. Harper 2. Vol. 4 1958.

(3) Lexican – Universal, Encyclopedia, L, Publicalion, Inc (N.y. 1984)

وجاء تعريف الانثوبولوجيين للثقافة بأنها جميع مخططات الحياة التى تكونت على مدى التاريخ بما فى ذلك المخططات الضمنية والصريحة العقلية واللاعقلية وهى موجودة فى أى وقت كموجهات لسلوك الناس عند الحاجة.

ومصطلح ثقافة يستخدم عند الانثروبولوجيين ليعبر عن المعانى الآتية[1]:

1. الدلالة على أساليب الحياة أو مخططات الحياة المكتسبة بالتعليم والشائعة فى وقت معين بين البشر جميعاً.

2. الدلالة على أساليب الحياة الخاصة بمجموعة من المجتمعات يوجد بينها قدر من التفاعل.

3. للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين.

4. للدلالة على أساليب السلوك الخاصة بشريحة أو شرائح معينة داخل مجتمع كبير على درجة من التنظيم المعقد على إلا نقوم بالخلط بين هذه الاستخدامات وبعضها.

أن ثقافة المنظمات تندرج بطبيعة الحال ضمن هذا المعنى الأخير الذى قصدة كلايد وكلاكهون.

اهتمام اليونسكو بالثقافة:

ويعد تعريف اليونسكو من أبرز التعريفات التى وردت للثقافة. فقد وافق المجتمعون فى 6 أغسطس سنة 1982 بمدينة مكسيكو على أن يسهم المجتمع الدولى من خلال اليونسكو بصورة إيجابية فى تحقيق التقارب بين الشعوب وفى التوصل إلى مزيد من التفاهم بين البشر، ووافق على أن الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جماع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التى تميز مجتمعاً بعينة أو فئة اجتماعية بعينها وهى تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات[2].

---

(1) محمد الجوهرى: الأنثروبولوجيا ط1 (القاهرة، دار المعارف سنة 1982م).

(2) الشعبة القومية لليونسكو: مصر واليونسكو، السنة الثانية والعشرون يناير ويونيو سنة 1984م.

ويتضح من تعريف اليونسكو للثقافة تأكيده على ابراز الذاتية الثقافية لكل مجتمع بل لكل فئة اجتماعية داخل المجتمع. ومنذ المؤتمر العالمى الأول الذى عقد فى مدينة البندقية 1970 وما تلاه من مؤتمرات عالمية فى جاكرتا 1973 وهلسنكى 1974 واكرا 1975 وبوجوتا 1978 واليونسكو يداوم على مناقشة المشكلات الفكرية المتصلة بالثقافة من تحديد المفهوم إلى الحق فى الثقافة لكل مواطن وأيضًا التنمية الثقافية باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للتنمية وأعلان العقد الأخير من القرن العشرين عقدا للتنمية الثقافية بدأ فى 1988 وانتهى فى عام 1997 ومرتكزا على أربعة بنود تؤكد على أهمية الذاتية الثقافية وتدعو إلى الانفتاح على الثقافات. وقد اسفرت اجتماعات اليونسكو فيما بعد عن تكوين لجنة عام 1995 هى اللجنة العالمية للثقافة والتنمية لوضع تقرير شامل عن ضرورة تميز الثقافات(*) مما يعنى أن اليونسكو دائمة الاهتمام بثقافات الشعوب.

ونستطيع القول أن الثقافة مفهوم كلى دينامى يتضمن النظرة الكلية إلى المجتمع ويتضمن الأفراد باعتبارهم حاملوا التراث الثقافى وأنه مفهوم ذو بعد زمنى ينتقل من جيل إلى جيل ومعرض للتغير المستمر من عصر إلى عصر. وأن هذا المفهوم لا معنى له إلا فى حياة الأفراد وطرق معيشتهم وأنماط سلوكهم، أى أنه مفهوم يتعلق بالبشر ويتضمن النظرة الكلية للمجتمع كما يتضمن الأفراد باعتبارهم حاملوا تراث المجتمع[1].

وإذا كانت الثقافة واحدة اينما كان الإنسان فى العالم، فإنها أيضًا محلية ومنطوية على سجل مستمر لتراث شعب ما فى إطار لغة ومعتقدات وحكم وفنون شعبية متوارثة، وأنها فى النهاية تكتسب بالتعليم من جيل إلى جيل وأن الثقافات جميعها تهدف إلى نفس الغاية وهى تأهيل الفرد بأفضل الوسائل الروحية والعقلية والبدنية

(*) اسفر هذا التقرير الذى وضعته اللجنة المنبثقة عن الأمم المتحدة بوضع كتاب تحت مسمى (تنوعنا الخلاق) وقد ترجم هذا الكتاب تحت عنوان "التنوع البشرى الخلاق" أصدار المجلس الأعلى للثقافة (المشروع القومى للترجمة رقم 27).

(1) اليونسكو (المرجع السابق).

والمادية التى تمكنه من النمو والرقى على أحسن وجه حتى يصبح متوافقاً مع الطبيعة وسيداً لها[1].

سمات الثقافة:

بعد عرض مجموعة من تعريفات الثقافة يمكننا عرض سماتها. ويجمع الباحثون على ان الثقافة تتميز بمجموعة من السمات أهمها:

1. أن الثقافة مكتسبة.
2. وأنها إنسانية تتعلق بالإنسان وحده.
3. وأنها ظاهرة وضمنية.
4. وأنها مثالية وواقعية.
5. وأنها متكيفة.
6. وأنها متصلة ومتغيرة.
7. وأنها ترتبط بالمجتمع.

ومعنى أنها مكتسبة أى يكتسبها الفرد من المجتمع الذى يعيش فيه وتسمى هذه العملية بعملية التنشئة الثقافية والاجتماعية ويتميز كل مجتمع إنسانى بثقافة معينة محددة بزمان ومكان معين.

والأنظمة الثقافية من اختراع الإنسان وتنتقل الثقافة من فرد إلى فرد ومن جيل إلى جيل عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود ويطلق على مجموع النظم الثقافية التى تتراكم من جيل إلى جيل اصطلاح "التراث الثقافي" وتختلف المجتمعات فيما بينها من حيث كم وكيف هذا التراث.

والثقافة إنسانية: لا يعنى أن الثقافة تكتسب وتتم عن طريق التعلم أن أى مجتمع

(1) محمد عزيز الحبابى: من المنغلق إلى المنفتح: عشرون حديثًا عن الثقافات العالمية، مترجم (تونس دار بن خلدون سنة 1990م).

غير بشرى يمكن أن تكون له ثقافة، فهى خاصة بالإنسان فقط دون سائر المخلوقات. فالإنسان هو الذى اخترع الرموز واستخدمها فى نقل ثقافته[1].

ومن سمات الثقافة أنها ظاهرة وضمنية: فهى ظاهرة تظهر فيما يصنعه الإنسان ويخترعه من أدوات ووسائل تساعده على الحياة وهذه الأشياء المادية يمكن ملاحظتها بوضوح وهى نفسها نتائج لأفكار المجتمع وتقاليده ونتاج التقدم والتطور الذى يحدث فى المجتمع. وضمنية حيث لا يمكن الكشف عنها بسهولة ولا يمكن ذلك إلا من خلال التحليل المركز لانماط الثقافة الظاهرة التى تعبر عنها. أن جانباً كبيراً من نشاطنا اليومى يخضع للانماط والموضوعات الأساسية التى لا نكون واعين بها تمام الوعى هذا إذا كنا نعلم بوجودها اصلاً[2].

إلا أن هذه الطبيعة غير الواعية لكثير من سلوكنا الثقافى لها مساوئها كما يقرر أحد الباحثين فبقدر نجاحنا فى التكيف مع ثقافتنا الأم بقدر عجزنا عن التكيف مع ثقافة تعد جديدة أو غريبة عنا تماماً.

وقد أكد ت.س. اليوت على أن الثقافة لا يمكن أن تكون واعية كل الوعى، أن فيها دائماً أكثر مما نعيه، ولا يمكن تخطيطها لأنها هى أيضًا الأساس اللاوعى لكل ما نقوم به من تخطيط[3].

وللثقافة وجهان: الأول هو ما يحمله الإنسان فى ذهنه من معارف وأفكار وقيم واتجاهات، وهذا هو الجزء غير الظاهر أو المتضمن. والثانى هو ما يتم إنتاجه وما ينعكس على الواقع والحياة عندما يطبق الإنسان هذه المعارف والأفكار فى حياته. وما يظهر منها عندما تتحول إلى سلوك وطرق تساعد على تيسير سبل الحياة.

والثقافة مثالية وواقعية: فهى مثالية لأنها تحتوى على الأساليب التى يجب أن

---

(1) عاطف وصفى: الثقافة والشخصية، مصر، (دارالمعارف سنة 1975م).

(2) ت.س، اليوت.. نحو تعريف الثقافة (القاهرة، وزارة الإرشاد القومى، مؤسسة التأليف والنشر) دون تاريخ.

(3) نفس المرجع.

يتصرف الناس على أساسها ولأنها تتضمن المثل العليا للأفراد وتتسع الشقة بين الثقافة الواقعية والثقافة المثالية بصفة خاصة فى المجتمعات أو الثقافات المتغيرة. فالملاحظ أن الظروف الواقعية فى الوقت الحاضر نتيجة التطور تفوق فى سرعتها المثاليات التى تتضمنها المثل العليا للثقافة[1]. وأن الثقافات تنطوى دائماً على نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هما: الأنماط المثالية السلوكية (الواقعية) وقد عرف كلاكهون الأنماط المثالية بأنها "ما ينبغى أن يفعله أو يقوله أفراد مجتمع معين فى مواقف معينة، إذا ما ارادوا الامتثال الكامل لمعايير السلوك التى تحددها ثقافتهم", أما الأنماط السلوكية (الواقعية) فتقوم على ملاحظتنا لما يمارسه الناس فعلاً فى مواقف معينة.

ومن سمات الثقافة أيضاً أنها متكيفة، بمعنى أنها يجب أن تضطلع أحياناً بأداء بعض المهام مما يعنى أن الأنماط الثقافية تهيء للناس بعض النماذج المفيدة لأداء ما يحتاجون إليه. وتهدف هذه المهام إلى تمكين الناس من أشباع احتياجاتهم الأساسية والنفسية مثل الحاجة للغذاء والحاجة إلى الأمان والعاطفة والاستحسان. وتختلف المتطلبات اللازمة لأداء المهام من بيئة لأخرى.

والثقافة تتكيف عن طريق الاستعارة وإعادة التنظيم لمواجهة متطلبات البيئة، وبمضى الزمن تختفى بعض الأشكال التقليدية التى لم تعد تستطيع إشباع حاجات الأفراد وتظهر حاجات جديدة لتكيفات ثقافية جديدة.

والثقافة متصلة ومتغيرة. فمنذ اكتشاف الكتابة والإنسان يزيد من محتوى ثقافته وينقلها للاجيال التالية وهذا يعنى استمرار الثقافة وتخطيها لعامل الزمن ولكن الثقافة لا تنتقل من جيل إلى جيل كما هى عليه بل أن الثقافات فى تغير مستمر تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة وتتغير المجتمعات المتقدمة بسرعة وهناك مجتمعات تتغير بدرجة متوسطة مثل ثقافات القارتين الآسيوية والأفريقية، ويرجع

---

(1) إسماعيل القبانى: محاضرات فى الوحدة الثقافية العربية (القاهرة معهد الدراسات العربية، جامعة الدول العربية سنة 1985م).

سبب اختلاف درجة التغير إلى تطور كل ثقافة من ناحيـة وتـوافر أمكانيـات المخترعـات والتقدم العلمى من ناحية أخرى. والثقافة فى تغيرها لا تقفز فى حلقات منفصلة الأجـزاء وإنما عمليات التغير الثقافى متصلة، فالتراث الثقافى كل مترابط ومتصـل عـلى مـر الزمـان ينتقل من جيل إلى جيل ويتراكم بمرور الزمـان وتسـتمر الثقافـات لمئـات وآلاف السـنين ولكنها تتغير عبر تلك السنوات وتتغير الأجيال التى تصنعها وتحملها. وليس معنـى هـذا أن الثقافة لا تموت ولكنها يمكن أن تموت إذا تعرض المجتمع عن طريق الفنـاء أو الغـزو من مجتمع أخر وثقافة جديدة تفرض بالقوة أو قد تمـوت الثقافـة عـن طريـق انـدماج مجمتع فى مجتمع أكبر وظهور ثقافة جديدة نتيجة لانصهار الثقافات القديمة.

وفى ظـل الثـورة العلميـة والمعرفيـة الحاليـة التـى انتجـت الكثـير مـن المنتجـات والمستجدات يمكن أن تصبح الثقافـة فى حالـة مـن التغيـير السريـع بتـأثير هـذا الفـيض الهائل من المعلومات والمعارف والأدوات وتصبح عملية الاستعارة أو التكيف أسر ع كثيراً من معدلها الطبيعى مما يدفع إلى الاحتماء بالثقافة الوطنيـة مـن الانسـياق الكامـل إلى الثقافة الوافده القادمة مع تلك المنتجات.

وترتبط الثقافة بالمجتمع حيث يتلازم مفهوم الثقافة مع مفهوم المجتمـع فـلا توجـد ثقافة بلا مجتمع ولا مجتمع بلا ثقافة. فالمجتمع يتكون من الأفراد والثقافة تتكون مـن الأشياء التى يعتنقها ويفكر فيها الأفراد ويشـعرون بهـا ويعملـون وفقـاً لهـا مـن أفكـار وعقائد وغيره[1].

والقـول بـأن الأفكـار والعقائـد تسـود الأمـة لـيس معنـاه انهـا واحـدة فى جميـع تفاصيلها عند جميع الأفراد. فكـل ثقافـة تشـتمل عـلى العنـاصر المشـتركة والسـائدة والمقبولة قبولاً عاماً لدى الجميع. وعناصر أخرى تختص بها بعض الفئات دون غيرها مثل الـلـهجات والعادات والفنون المحليـة وآداب المهـن المختلفـة وتقاليـدها ومثـل التقاليد والعادات التى تتميز بهـا طبقـة معينـة عـن بقيـة الطبقـات الأخـرى ونجـد

---

(1) المجالس القومية المتخصصة: مجلس الثقافة، الدورة الرابعة عشر فى 1993/9/20م.

أن المجتمع توجد به الثقافة العليا بجانب الثقافة الشعبية. ووجود قدر من الاختلاف بين الأفراد والجماعات فى المجتمع لا يتعارض مع وحده الثقافة فيها طالما أن هناك اشتراك عام فى الأفكار والاتجاهات والقيم ولذلك فالوحدة الثقافة قائمة فى المجتمع رغم ما قد يكون هناك من اختلاف بين فئة وأخرى أو بين إقليم وآخر نتيجة التاريخ واللغة والعقائد والغايات المشتركة والآداب والفنون.

ومن هنا يتضح أن الأفكار والمشاعر والعقيدة الدينية واللغة هى من العناصر الأساسية للثقافة بجانب العناصر الذاتية للأمة والتى تتجلى فى آدابها وفنونها وتقاليدها[1].

وعلى أية حال لا يوجد مجتمع يعيش فى عزله عن بقية العالم بحيث تعتبر ثقافته أو حضارته خالصة له تماماً، وأن وجدت فإنها لا تلبث أن تندثر. فالحضارة أو الثقافة كالبشر تذوى إذا انعزلت عن غيرها وتقوى بمخالطة غيرها وأحسنت المخالطة. فالتعاون بين الثقافات والحضارات أمر لابد منه لتقدم البشرية على أن يتم تبعاً للحاجة والقدرة على الاستيعاب الفكرى والاختيار الجيد[2].

والثقافة بطبعها وسماتها تتصف بالتعدد والتنوع والخصوصية ولابد للثقافة أن تكون متعددة لأنها ترتبط بالمجتمع وبالأفراد وبالمعانى والأشياء الكثيرة التى يعتنقها ويحملها الأفراد. ولكن الثقافة تصبح واحدة عندما نتكلم عن الثقافة البشرية أو الثقافة الإنسانية لأن الثقافة ترتبط بالإنسان وحده ولا ترتبط بأى مخلوق غير الإنسان حيث لا تحمل الكائنات الأخرى أى ثقافة. وتشكل جميع الثقافات جزءاً لا يتجزأ من التراث المشترك للإنسانية. فالثقافة الإنسانية هى حاصل جمع المعارف الإنسانية وما اكتسبه الجنس البشرى من سلوك وتكيف.

ثالثاً: صلة ثقافة المجتمع بثقافة المنظمة:

إن المنظمات فى أدائها لأعمالها تحكمها ثقافة المجتمع الذى تتواجد فيه والثقافة ترتبط بالمجتمع والمنظمات التى توجد فى المجتمع تتأثر بالثقافة السائدة بالمجتمع

---

(1) إسماعيل القبانى: (المرجع السابق).
(2) ت، س. اليوت: (المرجع السابق).

والمنظمات فى تعاملها مع المجتمع تمر بكثير من الأحداث وتواجه العديد من التجارب الهامة مما يجعلها تخلق لنفسها ثقافة داخلية خاصة بها، هذه الثقافة هى التى تميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل فى نفس المجتمع، كما أنها تحدد الأفعال والتصرفات التى تمكنها من مواجهة العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ولذلك يرى الباحثون أن الثقافة للمنظمة مثل الشخصية بالنسبة للفرد.

وكما سبق القول فإن ثقافة المنظمة، هى مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات ومعايير السلوك التى تنتقل داخل المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فتحرك وترشد وتوجه وتحكم سلوكهم داخل المنظمة، وتخلق للمنظمة شخصية منفردة تميزها عن غيرها من المنظمات.

وثقافة المنظمة تشمل كل العناصر المادية الهامة والأساسية والعناصر غير المادية أو المعنوية ونظام الاتصال وجميع الاتصالات تحدث فى إطار ثقافة المنظمة، وهذه الثقافة هى التى تحدث التماسك بين جميع أفراد المنظمة وذلك من خلال القيم والرموز والأفكار المشتركة التى يتشارك فيها الأفراد، وكيفية ممارسة العمل والقيام بالاتصال فى المنظمة فالنظام الاتصالى لأية منظمة لا يمكن النظر إليه بمعزل عن ثقافتها، والبرامج الاتصالية للمنظمة ما هى إلا مخرج لثقافة هذه المنظمة ونمط الإدارة فيها.

ولا شك أن المنظمات التى لديها ثقافة قوية بشكل عام هى أكثر نجاحا من المنظمات التى لديها ثقافة ضعيفة وأن المجتمعات التى تمتلك مؤسسات ومنظمات ناجحة وصحيحة تخضع لحكم القانون يمكن أن تزدهر وتتقدم حتى لو أخطأ بعض أفرادها أو تعرضت لهزات لذلك تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بدراسة ثقافة المنظمات وعلاقتها بالمجتمع تأثيراً وتأثرًا مع الاهتمام بتأثيراتها المختلفة ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب الآتية والتى ترتبط بثقافة المجتمع وإمكان التكيف معه والتى عرضها الباحثون إضافة إلى الأسباب السابقة:

أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة:

1. تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية (المجتمع).
2. تحقيق أهداف المنظمة بما يؤدى إلى توجيه الجمهور بطريقة سليمة وواعية تتشارك فيها جميع القوى.
3. توجيه سلوك الأفراد باستجاباتها لأى تطورات أو أى معوقات أو عوامل تنافسية.
4. تحقيق التكامل مع الأفراد داخل المنظمة وداخل المجتمع الذى نشأت به.

إلى جانب أسباب أخرى تتعلق بالنواحى الإدارية هى:

5. تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفى وتطبيقى تستخدم حصيلة مختلف العلوم، وبروز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة)، واستفادة حقل الإدارة والعلوم الإنسانية عامة من التطور المتزايد فى الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، علم السياسة)[1].
6. قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع فى مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تثمين عناصر الإبداع لدى أفراد بعض المنظمات المختلفة.

رابعًا: خصائص الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع:

عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التى تتصف بها الثقافة التنظيمية والتى تتطابق وترتبط إلى حد كبير مع خصائص وصفات المجتمع والتى نعرض لها فيما يلى:

حيث ينظر إلى المنظمات بأنها مثل المجتمعات، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، أيضًا لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والتى يدركها العاملون بها والجمهور الخارجى المتعامل معها، وهذه الثقافة تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات

---

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، ط4، (عمان: دار وائل للنشر، 2008).

التى تميزها عن بقية المنظمات التى تعمل فى نفس المجال[1]. ويمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات العامة التى تتصف بها الثقافة التنظيمية السائدة فى أى منظمة، والتى أوردها الباحثون والتى تتشابه مع سمات وخصائص ثقافة المجتمع وفيما يلى عرض لأهم الخصائص العامة والأساسية التى تتصف بها ثقافة المنظمة نعرضها مقارنة بالخصائص الخاصة بثقافة المجتمع.

1) الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية: فالمنظمة ما هى إلا مجموعة من الأفراد تعمل معاً وتتصف بالصفات الإنسانية التى يتصف بها البشر جميعاً.

2) الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية: بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاج ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتى تعبر عن ثقافتها[2].

3) الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشتمل على الجانب المعنوى (ويعنى القيم والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكى ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادى (وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).

4) الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل: يعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها فإى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقى مكونات النظام الثقافي[3].

---

(1) نفس المرجع السابق.

(2) Chris fill, marketing communications: strategies and applications, 3rd ed, (new jersey: prentice hall, 2002).

(3) V.Lynn waters, Cultivate Corporate Cultare & diversity, Nursing Uanagment Jornal Vol 3th No 1, 2004.

5) الثقافة التنظيمية مكتسبه: من خلال التعليم والمحاكاة تنتقل الثقافة فهى مكتسبة يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

6) الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمى متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل فى المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

وتتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف استجابة للمطالب الاجتماعية للإنسان، ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير واستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها.

وذلك لأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة مرتبطه بثقافة المجتمع الذى توجد به وبقيم هذا المجتمع وأعرافه ومتغيراته (كما سبق القول) ويمكن النظر إلى ثقافة المنظمة على اعتبار أنها نظام له مدخلات ومخرجات، وتتمثل المدخلات فى مكونات ثقافة المجتمع الذى تعمل به المنظمة، والنابعة من ثقافة القادة والمؤسسين للمنظمة، وطبيعة الأعمال والصناعة أو النشاط الذى تمارسه المنظمة، إلى جانب الخصائص التى تتسم بها المنظمة من حيث حجمها وعمرها وأسلوب الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة بها.

أما المخرجات فتتمثل فى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة أو متوسطة بناء على مدى تكاملها وانتشارها وتقبلها بين أعضاء المنظمة[1]. والتى تميز منظمة عن منظمة أخرى.

وتنشأ بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التى يمر بها العاملون ويرون أنها سلوكيات يتم تقديرها والاهتمام بها فيتم تعزيزها باعتبارها طرقا لاكتساب مزيد من التقارب والمزايا ومزيد من الاندماج داخل العمل ولذلك تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة هذه المكونات كما يؤكدها الباحثون والتى تتمثل فى:

---

(1) داليا عبد المنعم: تأثير الثقافة التنظيمية على أساليب ممارسة العلاقات العامة (مرجع سابق).

1) القيم التنظيمية:

وهى ما هو مرغوب فى العمل وتعمل على توجيه السلوك ضمن ظروف التنظيم، وهى معروفه فى وعى الجميع من خلال عملية التنشئة.

2) المعتقدات التنظيمية:

وهى الأفكار والتصورات الراسخه فى اذهان العاملين حول (طبيعة العمل- الإنجاز- المشاركة- إدارة العمل).

3) التوقعات التنظيمية:

وهى التى يتوقعها الأفراد من المنظمة من حيث التقدير المادى والمعنوى (المرتبات والحوافز المكافآت والبدلات) وتقدير الرؤساء لما يقوم به الفرد المجتهد وإنكار الذات وتقديم أفضل الأعمال والأفكار والإبداعات.

4) الأعراف التنظيمية:

وهى المعايير التى يلتزم بها العاملون فى المنظمة وهى غير مكتوبه ولكنها واجبة الاتباع وتصبح معروفه لجميع العاملين ويعتبر الخروج عليها نوع من أنواع الانحراف المهنى غير المرغوب الذى قد يعرض الفرد إلى اللوم والتأنيب وعدم الرغبة فى استمرار ذلك الشخص ضمن فريق العمل.

نظم الإدارة فى المنظمات المصرية:

نظم الإدارة بمصر بها الكثير من التعقيد والمعاناة والمشكلات العديدة التى عددها الباحثون والتى يرجع سببها إلى فشل الإدارة فى إدارة العديد من الأعمال وعدم المعرفة بكيفية إدارة واستخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة. لأن الإدارة هى نشاط انسانى يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل للموارد المتاحة للشركة أو المنظمة فى ظل المتغيرات والظروف البيئية[1].

ورغم توفر الكتابات والبحوث التى عالجت وحللت تلك المشكلات

---

(1) نبيل الحسينى النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة: (العربية للنشر والتوزيع) سنة 1994.

الإداريـة إلا أن هناك العديد من الصعوبات الـتى يصطـدم بهـا أى تغيـير أو تجديـد فى المصالح وفى المنظمات المصرية بما أصبح يمثل عائقاً للتطوير والتغيير.

ولقد تبين من كتابات المتخصصون ومن البحوث الاسـتطلاعية التـى قـام بهـا الـبعض من الباحثين بعض الحقائق التى تتسم بها ثقافة المنظمات والتى ذكرها الباحثون وهـى أن المنظمات تتسم بالخمول والكسل وبعضها يتبنى قيمًا وسلوكيات سـلبيه معطلـة لأى إصلاح ثقافى رغم أنها قد تكون هى الأشد تـأثيراً فى الجمهـور مثـل مـا يحـدث فى بعـض الوزارات وبعض المؤسسات التعليمية بما فيها من تـدريس ومقـررات ونظـم امتحانـات، وتلقين)[1].

إلى جانب المناخ الذى تعمل فيه بعض المنظمات التقليدية والتـى يتسـم فيهـا الأداء بالإهمال وعدم الاعتناء والفساد وتراجع لثقافة العمل (وهى القيم والأعراف التى يجب أن تمثل المواقف الإيجابية من العمل) وعدم وجود المبادرات وتراجع الدوافع الشخصية وتراجع الموقف الجمعى الإيجابى وانتشار الإهمال فى دوائر الحكومـة والمرافـق وضـعف الرقابة الإدارية والفنيـة مـع غيـاب الثـواب والعقـاب ومـا يشـاع عـن تبريـرات أسـباب الإهمال بأنها ترجع إلى ضعف الأجور، وتزايد أعباء المعيشة، ومحاباه غير الأكفاء وشيوع المحسوبه وغياب أنظمة التدريب والتأهيل وإعادة التكوين للموظفين والعمال.

وكأن الإهمال هو عقاب للسلطة الرقابية والإدارية.

ومن جهة أخرى يذكر الباحثون أن هناك أسبابا لنمـو وانتشـار هـذه القـيم السـلبية أهمها عدم تحديث الأجهزة الإدارية من حيـث أنظمـة العمـل ومعـاييره وعـدم وضـع القوانين التى تتواكب مع حاجات العاملين وطموحهم وغياب الرقابة على العمـل والأداء وعلى الأجهزة والمعدات.

وإلى جانب تـفشى ذهنيـة الإهـمال التـى تعـالج أعـراض المـرض لا جـذوره وأسـبابه وأن انتشـار ثقافـة الإهـمال والتراخـى والـلا مبـالاه نتيجـة للجمـود الـوزارى والسـياسى

(1) د سليمان عبد المنعم: فى مسألة الإصلاح الثقافى، الأهرام فى 2008/12/8.

منذ ثمانيات القرن العشرين الذى عمل على وجود استراتيجية المسكنات لا الحلول الجذرية وعدم الحرص على القضاء على المشكلات المزمنة[1].

إلى جانب انتشار القيم السلبية المعرقلة للعمل والإنتاج واختفاء القيم الإيجابية حيث لم يعد الصدق قيمة فى حد ذاته بل قد يكون مقدمة لكثير من المشكلات ولم يعد هناك ثقة فى المسئولين الحكوميين وأن معظم من يعملون فى هذه المنظمات يرون أنهم يستحقون عائداً دون جهد أو تعب.

وأن الكثيرون يبحثون عن القدوة والمثل الأعلى، فلا يجدون.

ومما سبق يتبين إن الحاجه ملحه للتغيير وللاجتماع حول قيم التنمية والحداثه بوضع برامج عمل تنفيذية وليس خططا على الورق لا يمكن تنفيذها وأن التنمية تبدأ عبر مسارات ثلاث:

سمات التنمية:

الأول التنمية الذاتية واستنهاض قدرات الأفراد الكامنة والمعطلة:

حيث تنمية الأفراد لأنفسهم تنمية ذاتيه بدءا من الإطلاع والتدريب والتواصل على الإنترنت والصحف الالكترونية والحوار عبر المواقع الاجتماعية لتبادل الأفكار والأخبار والمعلومات أو لاحتكاك الأفراد بالأفكار والآراء والاتجاهات الحديثة. ثم تنمية مهارات العاملين بالتدريب والبعثات - المؤتمرات - المناقشات - الحوارات. وهذه البرامج قد تنطوى تحت طائفة الحلول السريعة التى تحد وتمنع استشراء الداء الذى انتشر فى العديد من المنشآت والمنظمات وعلاج لما يمكن علاجة إلى أن يتم تنفيذ الخطط الجديدة التى تبنى على أساس علمى يدعم بالبحوث العلمية.

الثانى: هو تنمية المنظمات داخلياً وتنمية العاملين إداريًا وإعادة الهيكلة والاهتمام خاصة بالعاملون الجدد ووضع الخطط طويلة الأجل لإصلاح العيوب بعيدًا عن العشوائية والإنفراد باتخاذ القرار.

(1) نبيل عبدا لفتاح ثقافة الإهمال وثقافة العمل الجاد الاهرام فى 2008/8/28

لأن التخطيط عملية فكرية تعنى محاولة تشكيل المستقبل والتنبؤ بـه والـربط بـين الأهداف والوسائل والإمكانيات بإسـلوب علمـى رصـين لاحـداث النتـائج التـى يرجوهـا المخطط وتحقق الأهداف المبتغاه ولأن التخطيـط نشـاط عقـلى يوجـه لاختيـار أفضـل استخدام ممكن لمجموعه الطاقات المتاحة والإمكانات والوصول للأهداف فى فترة زمنيـة معنيه وأن وسائله هى معرفة خصـائص الجمهـور المسـتهدف، وتحديـد وسـيله ورسـالة وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية وتحديد الميزانية وتحديد الفترة الزمنيـة التـى سـيتم العمل والتنفيذ خلالها، لذلك تحتاج الخطط إلى مخططون ومنفذون مهـره واسـتراتيجية وسياسة ورؤية مستقبلية واضحه وتوعية كامله بأهداف الخطة.

الثالث: تنمية ثقافة العمل:

بوضـع قـانون الوظيفـة المدنيـة الجديـد: الـذى يهـدف إلى إعـادة هيكلـة الجهـاز الحكومى الذى يضم أكثر من ستة ملايين موظـف وذلـك لتطـوير الأداء ويصـبح هدفـه التغيير وتحديد الحـد الادنى والاقصى للمرتبـات وأن يرتقـى بالخـدمات وبـالأداء وتنقيـة المناخ العام المحفز على العمل والإنتاج.

ليصبح الهدف الرئيسى تغيير الفلسفة الحالية مـن التركيـز عـلى الموظـف إلى التركيـز على الوظيفة من خلال تحديد هيكل تنظيمى واضح لكل وظيفـة ومسـتوى أدائهـا وأن تصبح وسائل شغل الوظيفة عن طريق اختيـار الكفـاءات بهـدف مزيـد مـن التنافسـية وتحديد مواصفات الوظيفـة حيـث العمـل عـلى وضـع ضـوابط لتعريفهـا وتحديـد أداء العمل فى كل الوظائف واخضاعها للثواب والعقاب.

وأن يعمل القانون على تحقيق الشـفافية والموضـوعية والمرونـة وأن يعمـل القـانون على تحديد وتعريف الدرجات المالية والإدارية والانطلاق بالجهاز الحكـومى بمـا يحقـق انطلاقة الأداء بديلاً عن الترهل الحكـومى والتركيـز عـلى إصـلاح وبنـاء الفـرد قبـل بنـاء المنظمات ونشر ثقافة العمل بين العاملين.

أن المنظمات تتنوع وتختلف من حيث مجال العمل ونوعيته والأهداف التى قامـت لتحقيقها والثقافة السائدة بها وعلى الرغم من أن لكل منظمة ثقافتها التى تميزهـا عـن

غيرها من المـنظمات، إلا أنـه لا يجـب الاعتقـاد بـأن المنظمـة يسـودها ثقافـة تنظيميـة واحدة دائماً، حيث تتكون ثقافة المنظمات من:

- الثقافة العامة للمنظمة: والتى تعبر عن القيم الأساسية والاتجاهـات والمعتقـدات السلوك والنتائج وإنجازات المنظمة، وهى الثقافة الحاكمة وهى مجموعة القـيم التى يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة[1].

- الثقافة الفرعية: ويقصد بها تلك المعتقـدات والقـيم والاتجاهـات ونمـاذج وأنمـاط السـلوك التـى تتميـز بهـا مجموعـة معينـة مـن الأفـراد داخـل المنظمـة، فهـذه الجماعات لها ثقافة فرعية خاصة بها تميزها عن باقى أعضاء المنظمـة وإن كانـت تتشارك معها فى الثقافة العامة للمنظمة.

وبذلك فإن المنظمة الواحدة قد توجد بها عدة ثقافات فرعية، حيث يمكن أن تكـون لكل إدارة بالمنظمـة ثقافتهـا الخاصـة بهـا مثـل: إدارة التسـويق، إدارة المـوارد البشريـة وإدارة التخطيط... الخ. وتتطور هذه الثقافات الفرعية استناداً إلى عاملين رئيسيين هما:

- العامل الأول: قنوات الاتصال الرسمى المعروفة والمحـددة بوضـوح طبقـاً للهيكـل التنظيمى للمنظمة.

- العامل الثانى: قنوات الاتصال غير الرسمية التى تتشكل من خلال جماعات العمـل التى تعمل بشكل عفـوى فى المسـتويات الإداريـة المختلفـة بالمنظمـة وغنـى عـن البيـان أن العلاقـات العامـة هـى الإدارة المنـوط بهـا العمـل والاتصـال وأحـداث التكيف بين مختلف هذه القنوات.

ومـن المعـروف أنـه لا يحـدث تعـارض بـين الثقافـة العامـة للمنظمـة والثقافـات الفرعيـة الموجـودة بهـا، إذا إن هـذه الثقافـات فى أغلـب الأحيـان تتشـكل لـكى تسـاعد أعضـاءها عـلى التـآلف والتعـاون ومواجهـة متطلبـات ومشـكلات العمـل اليوميـة، وأن

(1) حسين محمد حسين،" أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكاريـة للعـاملين: دراسـة مقارنـة بـين كلية تجارة جامعة عين شمس وأكاديمية البحث العلمي"، رسالة ماجستير، كليـة التجـارة، جامعـة عـين شمس 1999م.

هذه الثقافات الفرعية تسهم فى دعم المنظمة وتحقيق أهدافها، ولكن فى أحيان أخرى قد يحدث بعض التعارض الذى قد يؤثر سلباً على تحقيق الترابط والانسجام بين أجزاء المنظمة ويزيد من شده حالات الصراع داخل المنظمة، وبوجه عام فإن القيادات الجديدة والقوية المؤمنة بجديه العمل والإخلاص والتفانى والتى تستنهض القدرات والهمم وتحفز العزائم لمحاربة الإهمال والتراخى والجهل والفساد هى القيادات التى تحتاجها المصالح والمؤسسات والمنظمات للإصلاح والبناء وإعادة الجدية والانضباط خاصة فى مراحل الفوضى والانفلات.

الفصل الرابع

تغيير ثقافة المنظمة

وتبنى القيم الإيجابية

أولاً: ثقافة المنظمة وأهمية التغيير

فى السنوات الأخيرة من القرن العشرين سادت فى المجتمع ثقافة تساهم فى إحداث الخلل الاقتصادى والاجتماعى بل وتعيد إنتاجه لما تقوم به من تكريس التردى والاختلال والتكاسل والبيروقراطية والتخلف، وتنظر إلى الأفراد على أنهم جزء لا قيمة له من منظومة متخلفة لا يمكن تغييرها وقد حدثت العديد من الأحداث الهامة على الصعيدين المحلى والعالمى.

بحيث أصبح لزامًا على كثير من المنظمات والمنشآت أن تعيد النظر فى سياسات العمل بها وفى سياستها الاقتصادية والاجتماعية للقيام بواجبها تجاه المجتمع، بمعنى أنه أصبح على المنظمات أن تعدل من ثقافتها لكى تتواكب مع عصر جديد وتعمل لعلاج محن كثيرة ومشكلات لازمتها من التردى والتفاوت الاقتصادى والاجتماعى وعدم الرضى الذى أصبح يسيطر على كثير من الفئات فهناك العديد من المنظمات تعانى من العديد من المشكلات التى نتجت عن عوامل ومتغيرات عالمية ومحلية ويرى الباحثون أن من أدوار الثقافة التنظيمية أنها تعمل على زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها[1].

وبالنظر إلى تجارب الدول الأخرى التى مرت بظروف تتشابه كثيراً مع ظروفنا يدفعنا ذلك لكى نعيد النظر فى قيم العمل وفى ثقافة منشآتنا خاصة وأن العولمة والثورة التكنولوجية والانفتاح العالمى قد أوجد العديد من الأسباب والنتائج والعوامل التى (سيأتى ذكرها) إلى جانب المتغيرات الهامة التى حدثت فى المجتمع

(1) سعيد زياد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها فى رفع مستوى الأداء: دراسة مسحن على ضباط كلية القيادة والإركان والقوات المسلحة السعودية، ماجستير الكترونية، جامعة نائب للعلوم الأمنية، الرياض 2008م.

المصرى منذ ثـورة 25 ينـاير، 30 يونيـو 2013، وأوجبـت ضرورة التغيـير فى المجتمـع وفى ثقافة المنشآت والمنظمات التى تحمل مسئولية العمل والإنتاج بما يتطلب تعديل الكثـير من القوانين والتشريعات والممارسات التى سادت لفترات وحُقب طويلة.

هنـاك تحـديات فرضـتها طبيعـة التغـيرات التـى حـدثت عـلى الصـعيدين الإقليمـى والعالمى، فرضت على المنظمات والمنشـآت المختلفـة تعـديل وتغيـير أوضـاعها وظروفهـا وثقافتها وسياساتها واسـتراتيجياتها التـى أخـذت بهـا سـنوات طـوال وتتجـه إلى البحـث العلمـى وإلى تطبيـق التكنولوجيـا المتقدمـة بعـد التحـولات التـى حـدثت فى البنـى التكنولوجية عامة.

وفى القيم ولعل أهم هذه القيم وأبرزها احترام قيمة العمل ومواعيده وعدم التهرب من المسئوليات أو المستحقات المطلوبة للدولة، والقضاء على الفساد بكافة أشكاله.

إن وجـود سـلوكيات سـلبية متغلغلـة فى معظـم المـنظمات المصريـة تعـوق التقـدم والإنتاج والتنمية أبرزها سلوكيات عدم الانضباط والكسل وإهـدار المـال العـام وضـعف الإنتـاج والاعـتماد عـلى الدولـة فى كـل المسـئوليات الكبـيرة والصـغيرة بـدءًا مـن تـدبير الاحتياجات اليومية إلى تدبير المسكن أو المأوى والعمل.

وبعد الثورات التى قام بها المصريون وجب أن يقوم المواطن المصرى بواجبه وتحمـل مسئولياته تجاه وطنه ومجتمعه وتجاه نفسه وأسرته وأن يتخلى عن تلك القيم السـلبية التى اتسمت بها سلوكياته فى السنوات السابقة للثورة وأن يعمل على تحقيـق الأهـداف التى نادت بها تلك الثورة من ناحية وأن يضـع الـدول التـى خطـت خطـوات هائلـة فى التقدم والإنتاج نموذجًا أمامه أمثال ماليزيا وتركيا ومن قبلهم اليابان وألمانيا وغيرها مـن دول العالم المتقدم.

فالثورة فرصة حقيقيـة لاعتـدال الميـزان بـين الدولـة بمهامهـا ومسـئولياتها والمجتمـع بمتطلباتـه واحتياجاتـه وواجبـات أفـراده، والثـورة تحمـل عـادة اسـتراتيجية لتطبيـق إصلاح واسع حيث الجرأة فى مواجهـة الأزمـات والجـرأة والقـوة تحتـاج العـدل والهيبـة

وتطبيق القانون ويثار التساؤل حول كيفية تهيئه المناخ للتغيير بحرية دون التعدى على الآخرين والقضاء على البلطجة فى الفكر والسلوك وفى الاقتصاد والسياسة والحياة العامة، كيف نجعل حرية الرأى مكفولة للجميع دون فوضى ونحقق قوة الدولة التى يريد البعض تفكيكها.

كيف نعيد الاعتبار للعمل والإنتاج والمكانة للعلم والعلماء والنابغين والمبدعين ونقضى على السياسات التى هيأت المناخ للفهلوه والغش والفساد والقفز على المناصب.

ولأن الثورة عندما قامت غيرت من طبيعة المصريين لذا اصبح من الضرورى أن تتواكب معها ثورة فى الإدارة وفى قيم الحياة وإعادة الحياة الطبيعية المتوثبة إلى نفوس المصريين خاصة وأن الثورات عادة تمر بمراحل هامه كما يذكر الباحثون ففى المرحلة الأولى حيث الاندفاع والانفعال وكثرة المطالب وهدم أركان النظام القديم.

وبعد مرحلة الهدم يبقى الهدف الأساسى للثورة وهو إقامة مجتمع العدل والقانون والحرية.. ثم المرحلة الواقعية التى تحتاج إلى الهدوء والتفكير المتزن والاستعانة بذوى الخبرة للبناء والتشييد دون تباطئ ودون تسرع، والبناء يحتاج إلى التفكير العقلانى الجماعى وتبادل الرأى ووضع رؤية يؤمن الجميع بها خاصة وأن بناء الإنسان يعد من أصعب أنواع البناء، حيث لا تعيش الثورة فى فراغ ولكنها تعيش فى مجتمع له ظروفه وله ثقافته التى يعيش بها ليكون مجتمعًا منفتحًا راغبًا فى التقدم والبناء.

الثورة والتغيير:

إن الثورات، كما هو معروف، من أهم عوامل التغيير:

عندما تقوم الثورات تؤدى إلى تغيير القواعد والأسس فى المجتمع ولابد أن يصل التغيير من مؤسسات وأبنية المجتمع إلى نظم الإدارة بالمنظمات ولأن الثورة هى تغيير سريع وعنيف يطال القيم فى المجتمع والأبنية الاجتماعية والمؤسسات

السياسية والقيـادة.. وأيضًـا السياسـات والقـيم التـى هـى الأصـعب فى تـاريخ الثـورات الشعبية حيث أنها هى التعبير الحقيقى عن مفهوم الثورة والتى لا تتحقق فى ظل نظـام متحجر ودون رؤية شاملة لهياكل المجتمع والأبنية والمنشآت.

وقد رصد الباحثون العديد من الظواهر التى تتطلب التغيير فى المنشآت والمنظمات، وهذه الظواهر التى تدعو إلى ضرورة تغيير ثقافة المنظمات تتعلـق بـالجمهور الـداخلى (العاملين)، ويرجع أهم أسبابها إلى عدم رضى العاملين الذى يحدث نتيجة:

- عدم وجود عدالة وعدم تطبيق القانون.
- فرض الرأى مـن السـلطة العليـا بمعنـى لا إرادة للعـاملين، أى أن الاتصـال يسـير فى اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.
- الأهواء الشخصية هى المتحكم وأحيانًا المصالح.
- هدر الوقت والطاقة والوعى والإمكانات فى أمور لا طائل منها.
- التنمية للرؤساء (النميمة) وسيطرة الوشايات داخل العمل.
- الترقية بقوانين بالية دون مراعاة أسس الاختيار ودون مراعاة الكفاءة.
- وجود البطانة غير الصالحة حول القيادة العليا.
- القيادات غير العالمة ببواطن الأمور (المعينون من الخارج).
- النهب المنظم لموارد المنظمة وعدم وجود رادع أو عقاب.
- تغلغل الفساد والرشاوى وعدم الانضباط وتقنين الأوضاع.
- كساد العمل وتراجع الأداء وتكرار الخسائر.
- خسارة المنظمة وعدم تحقيقها لمهامها وأهدافها ومسئولياتها.

هذه العوامل السـابقة أصـبحت واضـحة وأصـبحت هنـاك درجـة مـن المعانـاة مـع استشعار الإدارة العليا بهذه المساوئ والإسراع بضرورة إحداث التغيـير لأن ذلـك مـدعاة جازمة لحدوث هذا التغيير للقضاء على العوامل السابقة.

أسباب التغيير:

التغيير هو عملية تتعرض فيها المنظمة لمؤثرات خارجية أو داخلية أو كلاهما معًا تفرض عليها إجراء تغييرات أو تعديلات فى نمط إدارتها، وإستراتيجية عملها، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها. وهذا يعنى أن التغييرات قد تكون فى الهياكل أو السياسات أو التكنولوجيا المستخدمة. وتمثل تلك التغييرات تحولات وتعديلات فعلية فى بيئة العمل تستتبع بالضرورة حدوث تأثيرات عديدة فى بيئة العمل، ويكون على العاملين أنفسهم الخضوع لمتطلبات التغيير والعمل على تنفيذها.

يبدا التغيير بالإنتقال من وضع ما ليتوقف عند وضع آخر مختلف، وتستخدم تعبيرات عديدة للإشارة إلى عملية التغيير مثل التعديل **Modification**، التوافق **Adaptation**، التحديث **Innovation**، التطوير **Improvement**، والتحول **Fransformation** حيث يرى الباحثون أن هناك أمثلة عديدة للتغيير.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايدا ملحوظًا فى بعض عمليات التغيير التنظيمى[1] حيث أصبحت كثيرة الحدوث، وقد فرض ذلك على إدارة المنظمات ضغوطًا متزايدة، لقيادة عملية التغيير، وفى أقل وقت ممكن. وفى خضم تلك الأحداث قد يغفلون عن الاهتمام بمعالجة مثيرات ومحفزات التغيير لدى الأفراد، أى عدم معالجة الطرق التى يقاوم بها الأفراد هذا التغيير حيث من المعروف أن الأفراد الذين سيطبق عليهم التغيير يعبرن عن عدم رغبتهم ومقاومة وعدم استجابة للتغيير الذى يسود داخل العمل ويرجع ذلك لوجود أسباب غير ظاهرة هى.

أهم الأسباب التى تؤدى إلى مقاومة التغيير هى:

1- تهديد المصالح الخاصة لبعض الفئات.

2- عدم تلبية الاحتياجات الخاصة لفئات معينة من الجمهور الداخلى.

(1) كريمان فريد: الاتصالات المؤسسة وتحديات العصر، القاهرة دار النهضة العربية سنة 2012م.

3- عدم وجود أسباب مباشرة وتحفيزية للتغيير.

4- عدم وضع تخطيط محكم للتغيير واضح الأهداف والخطوات.

5- عدم كسب ود الأفراد المؤيدين والمنتمين للمنظمة.

6- عدم اقتناع العاملين بأهمية التغيير حيث يعود عليهم الوضع القائم بالمكاسب.

إلا أن التغيير له مداخل ويتطلب العديد من المطالب وتتمثل هذه المطالب فى:

متطلبات التغير وأهميته وأدوار العلاقات العامة:

يتطلب التغيير الوعى بأهميته للمنظمة وللعاملين أى توضيح الأسباب التى تدعو إلى التغيير وأهمها.

- وجود الرغبة الفردية والتنظيمية.

- الاحتياج إلى المعرفة وكيف يتم التغيير إلى الأفضل.

- القدرة أو المهارة على إحداث التغيير.

- التعزيز.

ومن أهم المتطلبات أيضًا التخلص من العناصر المقاومة للتغيير.

- وجود حوافز تحفز وتساعد على التغيير (سواء مادية أو معنوية).

- عقد دورات تدريبية دوريه (للإعلام بأهمية التغير) لجميع القوى البشرية بالمنظمة.

- الاستفادة من الإيجابيات الموجوده فى (الوضع الراهن) والابتعاد عن السلبيات التى قد تحدث من جراء التغيير.

- توفير الموارد البشرية المطلوبة للتغير وفى مقدمتها تعزيز أدوار ممارسو العلاقات العامة حيث مهمتهم الرئيسية معرفة أهم المتطلبات والأسباب والعوامل المدعمة للتغيير والمساعدة عليه وتعزيز وإثراء تلك العوامل بكافة

الوسائل والأساليب وتيسير عملية التغيير للأفراد أصحاب المواقف السلبية والمناهضة للتغيير والاختيار ما بين استراتجيات إدارة التغيير.

أن متطلبات التغيير تتمثل فى مجموعة العوامل السابقة مع الاحتياج لوضع استراتيجية للتغيير.

إستراتيجيات إدارة اتصالات التغيير:

قدم الباحثان "ديوكش" و"كاش مان" رؤية نقدية لإستراتيجيات اتصالات إدارة التغيير آخذين فى إعتبارهما النتائج الإيجابية المتحققة من كل منها، وهى على النحو التالى:

- استراتيجية المكاشفة Explore.
- استراتيجية المشاركة Pray.
- استراتيجية الدعم والمساندة Uphold.
- استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات Undercore.
- استراتيجية نثر المعلومات عن التغيير Spray.
- استراتيجية حجب المعلومات Withhold.

وقد صنف الباحثان تلك الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة التغيير المؤسسى ـ حسب أهميتها ـ تنازليا معتبرين أن إستراتيجيتى المكاشفة والمشاركة هما الأكثر فاعلية، وأن إستراتيجيتى نثر وحجب المعلومات هما الأقل فاعلية، وأن إستراتيجى الدعم والمساندة، وتقديم الحد الأدنى من المعلومات ذو أهمية متوسطة. وبالضرورة يدعو الباحثان إلى تبنى المؤسسات لإستراتيجية إشراك الموظفين فى عملية التغيير من خلال توفير المعلومات ذات الصلة، وهما فى ذلك يتفقان مع "ميلر وجونسو" فى أن جودة المعلومات المدركة كانت أقوى مؤشر على إنفتاح العاملين على محاولات التغيير التنظيمى وأنه من المحتمل أن يتم تعزيز جودة المعلومات بفاعلية أكبر من خلال إشراك الموظفين فى أكبر عدد ممكن من جوانب عمليات التغيير[1].

---

(1) كريمان فريد: (المرجع السابق).

تنفيذ إستراتيجية التغيير:

تتطلب تنفيذ إستراتيجية التغيير ما يلى:-

1- تهيئة ثقافة المنظمة لعملية التغيير.

2- الملائمة مع القيم الثقافية والخبرات السابقة.

3- إقناع المستهدفين بحاجاتهم لتبنى الفكرة المستحدثة فى التغيير.

4- تطوير قدرات المستهدفين من العاملين.

5- التركيز على قادة الفكر والرأى فى المراحل المبكرة.

6- الأخذ فى الاعتبار بالنتائج الاجتماعية للفكرة الجديدة.

7- الاتصال الفعال.

وتأكيدًا على تنفيذ استراتيجية التغيير فإن الاتصال أثناء عملية التغيير فى المنظمات يعد مطلبًا هامًا فإذا كانت الاتصالات متطورة ومتناغمة والمعلومات التى تقدمها ذات قيمة فإنها تعزز قبول العاملين لعملية التغيير وأما إذا كانت الاتصالات الخاصة بهذه العملية ضعيفة فإن ذلك يقلل من احتمال قبول العاملين لهذه العملية وكما قد يساهم العاملون فى المنظمة فى نجاح عملية التغيير فإن هناك أفرادا قد لا يساندوا عملية التغيير بل قد يحاولون إفسادها أو إعاقتها.[1]

ومن هنا تبدو أهمية العلاقات العامة ومداومة القيام بعملية الاتصال داخل المنظمة حيث أن من المعروف أن هناك مواقف متوقعة لعملية التغيير داخل المنظمات:

وهذه المواقف المتوقعة: تحدث كنتائج لعملية التغيير وهى التى تحدث قبل وأثناء الشروع فى عملية التطوير أو التغيير لذلك، من المهم توقع مجموعة من ردود الأفعال الحتمية الناتجة عن عمليات التغيير، خاصة المفاجئ منه.

---

(1) منى محمد على: دور الاتصال فى عملية التغيير فى المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية، ماجستير كلية الإعلام – القاهرة، 2006.

عدم قبول التغيير ودور العلاقات العامة:

1) الشعور بالصدمة نتيجة حدوث تغييرات مفاجئة، ومن الممكن أن تتطور لدى البعض بالخطأ فى التصرف.

2) عدم تصديق البعض لأسباب التغيير والشعور بعدم واقعية أسباب التغيير أو التطوير.

3) التخوف كأن يشعر القائمون بعملية التغيير بأنهم أخطأو التقدير. (الخوف من الفوضى).

4) الإسقاط كأن يتم تحميل مسئولية التغيير الحاصل لفرد أو لمجموعة أخرى.

5) تبرير عملية التغيير، وإتمامها سرًا وعدم إعلام العاملين بها.

6) عدم قبول عملية التغيير، وهذا يحدث فى حالة تضرر عدد كبير من الموظفين نتيجة الأوضاع المرغوب فى تغييرها، والعلاقات العامة تعد ركنا رئيسيًا فى بناء العلاقة الطيبة مع الجمهور الداخلى لأنها الوظيفة الإدارية التى تساعد المنظمة على إقامة الاتصالات مع الجميع فمن المنتظر نجاحها فى تدعيم هذا الدور وتقليل حالات التوتر لدى البعض وشرح وتوضيح الأهداف والمزايا التى يتوقع حدوثها عند حدوث التغيير.

الاتصال والتغيير:

عند حدوث التغيير لا بد من وجود نظام إتصالى يسمح بالكشف عن المعوقات المصاحبة له، فالغموض الذى يحيط بالتغيير الذى يحدث فى المنظمة يقدم أرضًا خصبة للشائعات، ونمو المواقف السلبية، وأشكال المقاومة المختلفة للتغيير ـ هذا إذا لم تهتم الإدارة بتصميم رسائل إتصالية خاصة تعالج قلق العاملين، كما أنه لا بد من الاعتماد على الاتصالات الفاعلة لمناقشة تلك المشاكل والحلول المقترحة لها.

وتؤكد نتائج العديد من الأبحاث والدراسات المتخصصة على أنه عادة ما تتعثر

جهود التغيير التنظيمى بسبب عدم وجود تخطيط إستراتيجى للاتصالات المؤسسية بما ينجم عن ذلك من غموض نتيجة الإعلام الداخلى السىء قبل وأثناء وبعد عملية التغيير.

وقد قدم (Klien 94) إستراتيجية لإدارة إتصالات التغيير تقوم على اتصالات متعددة الأبعاد والوسائل والتكنيكات، تتم على ثلاث مراحل أساسية قبل، وأثناء وبعد التغيير، متناولا قواعد الاتصالات فى كل مرحلة، والطرق الاتصالية المستخدمة فيها، وأهدافها، حيث تستهدف اتصالات ما قبل التغيير إذابة القوى المقاومة للتغيير: unfreezing com.. بالعمل على تهيئة العاملين لقبول التغيير وتفسير أسبابه، فى حين تستهدف الاتصالات أثناء التغيير: change com. تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة والحث على الاستمرار فى دعمه وتبنيه، بينما تعمل الاتصالات بعد التغيير: Refreezing com. على تقديم نتائجة النهائية على المنظمة والعاملين.

ويؤكد Stuart Klein على أن البناء الهرمى التقليدى للمنظمات ـ الذى يعتمد على التسلسل ـ يمثل قناة أساسية وهامة للإتصالات الرسمية المكتوبة، بالإضافة على ضرورة القيام بإتصالات شخصية مباشرة لتوضيح دواعى وسياسات التغيير، ونتائجة المتوقعة، والعمل على إزالة أى سوء فهم قبل أو أثناء عملية التغيير بما يدعم الاتصالات الرسمية وإعلام المشرفين بدواعى التغيير ونقلها لمرؤسيهم فالتخطيط والتنفيذ الجيد للاتصالات يصبح مفيدًا فى تسهيل إجراء التغيير وإتمام العملية بنجاح[1].

أنواع التغيير داخل المنظمات:

من أمثلة التغيير ما يلى:

- إندماج الشركة مع منافسين لها.
- تغيير القيادة وسياسات عملها.

---

(1) كريمان فريد (المرجع السابق نفسه).

- إعادة التنظيم الداخلى للمنظمة.

- التحول من نظام مؤسسى إلى آخر (قطاع عام إلى خاص).

قد يشمل التغيير المنشأة بأكملها ويتطلب ذلك تغيير ثقافة المنظمة، نتيجة تغيير نمط الإنتاج ونتيجة للعوامل السابقة.

قد يحدث التغيير فى مجالات متعددة فيتناول التغيير الهيكل الإدارى أو الأنماط الإداية[1] وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإدارى Managerial Development والذى يهدف إلى إحداث التغيير فى أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية والتدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل فى الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض organizational development أى التطوير التنظيمى وعادة ما يكون محور هذا التطوير أو التغيير الجوانب التالية:

أ- التغيير فى الهيكل التنظيمى (الاختصاصات والمسئوليات).

ب- التغيير فى طرق وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).

ج- التغيير فى السياسات الحاكمة للعمل وأساليب اتخاذ القرارات.

د- التغيير فى وضع الموازنات وطرقها والإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه التغيرات بالزيادة أو النقصان.

هـ- التغيير فى المهام والأنشطة التى يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة على أن أهم وأصعب عمليات التغيير هو تغيير العاملين أنفسهم أو ثقافة العمل أو المنظمة.

وتمر عملية التغيير بمراحل معينة لتغيير ثقافة المنظمة وهذه المراحل هى:

1- مراجعة الثقافة السائدة والتعرف على الجوانب السلبية التى تتطلب تغييرها

---

(1) عبد الغفار حنفى بأساسيات إدارة المنظمات، ط1 (القاهرة. مكتبة عين شمس سنة 1995م).

والتى تعرقل أداء العاملين وتعديل الجوانب الأخرى التى يصعب تغييرها فى الأمد القريب وأهمها القيم.

2- تغيير الثقافة، عن طريق إعادة تأهيل العاملين وتدريبهم المستمر على المهارات والمكتسبات التكنولوجية الحديثة، وتعديل وتطوير بعض القيم السائدة والمعرقلة لأداء العمل.

3- تقييم التغيير للتأكد من حسن تنفيذ الخطط ومحاولة التأكيد على الإيجابيات وتحاشى السلبيات التى تحدث أثناء القيام بعملية التغيير.

ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يلى:

أولا: مراجعة الثقافة

تعتبر مراجعة الثقافة التنظيمية من أهم المراحل الأساسية فى تغيير الثقافة التنظيمية وهناك مجموعة من الخطوات التى يتم من خلالها مراجعة ثقافة المنظمة السائدة وهى

- الاستعانة بمجموعة من المتخصصين فى علم الإدارة يقومون بمتابعة العاملين فى المنظمة فى فترات عملهم دون التدخل وتسجيل كل التصرفات الخاصة بهم.
- بعد الملاحظة يتم تسجيل الملاحظات وتصنيفها وفقا لما يرونه إلى مجموعة القيم والافتراضات وقواعد السلوك والمظاهر العلنية الأخرى ثم يتم إرجاع كل مظهر علنى إلى ما يرتبط به من القيم ويتم الاحتفاظ بهذا التصنيف سريا.
- يقوم المتخصصون بعقد اجتماعات مع العاملين يعرضون فيها كل ما تم تجميعه من بيانات دون تعليق ويطلبون من العاملين تفسير هذه الملاحظات.
- يجتمع المتخصصون مرة أخرى ليناقشوا نتائج الاجتماعات مع العاملين وعلى أساسها يتم النظر فى التصنيف السابق لمكونات الثقافة التنظيمية ويتم أعداد صور لهيكل الثقافة وتحديد نقاط التغيير المطلوبة.

- يتم عرض هذا الهيكل على الإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فى هذه الثقافة وتحديد نقاط التغيير المطلوبة,

بهذه الخطوة تتم مراجعة الثقافة التنظيمية ويبقى المطلوب إحداث التغيير المستهدف فى ثقافة المنظمة السائدة والقيام بعملية التغيير[1].

ثانيا تغيير الثقافة

تتم عملية التغيير الثقافى من خلال مجموعة من الخطوات المهمة وهى:

1- تحديد هيكل الثقافة السائد فى المنظمة من خلال عملية مراجعة الثقافة ويتم عرض هذا الهيكل على الإدارة لتحديد نقاط التغيير المطلوبة كما يتم العرض على العاملين وتنبيههم إلى بعض الافتراضات والقيم السائدة

بعد عرض الهيكل على العاملين مع شرح معانى الملاحظات التى تم جمعها ومحاولة إخراج مجموعة الافتراضات والقيم إلى حيز الإدراك لدى العاملين بحيث يدركون جيدا مكونات الثقافة التنظيمية التى يعتنقوها.

- يحاول مجموعة المتخصصين مع الإدارة شرح جوانب الضعف فى الثقافة التنظيمية السائدة ويطلبون من العاملين وضع تصور لما يمكن عمله لتغيير هذه الجوانب ومشاركة العاملين بما يوفر لهم حد أدنى من المساندة.

- مساعدة المتخصصين بوضع تصور للإجراءات والسياسات التى تحقق هذا التغير وتحويلها إلى مجموعة قواعد وسلوك لغرسها داخل العاملين من خلال أساليب المكأفاة والعقاب المختلفة.

- تدعيم عملية التغير بجلب أعضاء جدد لديهم الخلفية الثقافية المطلوبة للمساعدة فى عملية التغيير وغرس روح جديدة فى المنظمة.

(1) سحر محمد أحمد بدوى: أثر الثقافة التنظيمية على أنتماء الأفراد فى المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة، ماجستير 1999م.

عقد لقاءات دورية مع العاملين لمناقشة ما تم من عملية التغير ومعرفة ردود أفعال العاملين نحو هذا التغير للحد من ردود الأفعال السلبية مع الحرص على عمل تقييم دورى لما يتم تحقيقه.

ومن الملاحظ أن عملية التغير قد تأخذ شهورا طويله قبل حدوث تغير فعلى فى ثقافة العاملين[1].

ثالثا: تقييم التغيير:

ويمثل التقييم عملية مراجعة للثقافة وفى هذه الحالة يتم مقارنة الهيكل الجديد بكل من الهيكل القديم والهيكل المستهدف.

قد تأخذ هذه الخطوات الثلاثة فترات زمنية وقد يتم إعادة أى خطوة فيها حتى يتم الوصول إلى التغير المطلوب ولكن حدوث هذا التغير لا يعنى أن الافتراضات والقيم القديمة قد تم تغييرها تماما وإنما تبدأ الافتراضات الأساسية والقيم القديمة فى التراجع والإنزواء وتبدأ الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة فى الظهور ويظل هناك صراع بينهما يبدأ فى التلاشى مع الوقت حتى تثبت الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة صلاحيتها كاملة وترسخ فى عقول العاملين وهكذا تتم عملية التغيير الثقافى بالمنظمة[2].

وقد حظيت العملية الاتصالية أثناء التغيير بعناية متزايدة فى السنوات الأخيرة فقد ساهمت وبشكل كبير فى تفسير عمليات التغيير وتقليل مقاومة العاملين لتنفيذ تلك التغيرات وهذا يلقى الضوء على الدور المهم للاتصالات فى تحسين عملية تدفق المعلومات داخل وخارج المنظمة وهو ما يتطلب خبرة من الممارسين فى التنفيذه وأدوار ممارسو العلاقات العامة فى هذا المجال.

---

(1) المرجع السابق.

(2) Kather Miller: Organizational Communication Approaches & Process 4ed prentic Hall 2006.

والخطوة الأولى فى تحقيق اتصالات فعاله داخل المنظمات هى التعرف على طبيعة الثقافة التى تسود المنظمة ومحاولة فهمها الفهم العميق حتى يمكن توجيهه لمساعدة المنظمة فى خلق القيم التى يتم الاعتقاد فيها.

فعلى ممارسى العلاقات العامة أن يحددوا كيفية التعامل مع التغيرات الجديدة وما هو الدور المطلوب فى ضوء تأثيرات هذه التغيرات على الأفراد والتحديات التى تفرضها عليهم بأن يتساءلون عن ما هيه الأدوات الاتصالية الجديدة التى يحتاجونها لإدارة العملية الاتصالية وما التغيير المطلوب إجرائه فى قنوات الاتصال بهدف إحداث التغيير فى الجمهور المستهدف وما هى الرسائل والمضامين التى سيتم التركيز عليها عند القيام بعملية التغيير.

وسائل التغيير

إن الاتصال المباشر يعد دعامة أساسية ومساعدة فى إنجاح عملية التغيير وفى هذا المجال فإن الاتصال المباشر وجها لوجه يعد وسيلة اتصال قوية فى حد ذاته وله تأثير كبير أكثر من أى وسيلة أخرى وهذا يرجع إلى سرعة التعرف على استجابات العاملين وإمكانية تعديل مجرى الاتصال وفقا لرد الفعل الذى يحدث أثناء القيام بالعملية.

حيث يرجع الباحثون أسباب فشل العديد من رسائل المنظمة وعدم تحقيق المرجو منها فى عدم وجود إمكانية الاتصال والحوار المباشر بين المتأثرين بهذا التغيير وهؤلاء المسئولين عن تنفيذه[1].

وأن التأكيد على الرسائل الواضحة والمباشرة من أفضل الطرق للتفهم والاتصال والتغيير حيث من الضرورى أن تكون الرسائل الموجهة من الإدارة العليا إلى العاملين أو الجمهور واضحه ومباشرة فى إطار الاتصال المواجهى مما يضفى معنى وقيمة على رسائل المنظمة.

---

(1) John Doorley & Heliofred Garcia: Reputation Management the Key to Successful Public Relations & Corparote Communication 3ed (N.Y. Rout ledge 2010)

لذلك فإن الباحثون يرون أنه لابد من مراعاة بعض القواعد الهامة للمساهمة فى عملية التغيير داخل المنظمات وأهم هذه القواعد هى:

قواعد التغيير:

- الاعتماد على الهياكل الرسمية للسلطة فى قيادة عملية نقل المعلومات مع التأكيد على الدور المهم للمستوى الإشرافى الأول فى تنفيذ هذه القواعد.
- إن مضمون الاتصال يتم فهمه بفاعليه إذا كان هادف وموضوعى ومرتبط بالعمل.
- التواصل والتعرف على أساليب حديثه لنقل ردود أفعال العاملين للإدارة.
- التركيز على مضمون الرسائل التى يحتاج الجمهور المتلقى معرفتها وليس ما تريد الإدارة العليا توصيله.
- الاعتماد على قادة الرأى فى عملية المضى قدما فى عملية التغيير.
- التركيز على الاتصال الشخصى المواجهى مثل الاجتماعات والمناقشات واللقاءات المستمرة والتعرف على ردود الأفعال وإزالة أى شكل من أشكال سوء التفاهم وهو دور هام للعلاقات العامة فى هذا الصدد لذا من الضرورى تقويه العلاقة بين العلاقات العامة والإدارة العليا والاقتناع بأهمية دورها، بجانب أهمية امتلاك ممارسو العلاقات العامة المهارات والخبرات التى تمكنهم من القيام بدور فعال فى عملية التغيير.

ويقدم أحد الباحثين ويحصر السياسات الإتصالية المساندة للتغيير فى مراحلة المختلفة فيما يلى[1]:

السياسات الاتصالية المساندة للتغيير:

1- وفرة وغزارة الرسائل الإتصالية التى تحمل معلومات واضحة عن التغيير، وتكرارها (أسبابه ودواعيه ـ النتائج المترتبة على عدم التغيير ـ مميزاته لكل من المنظمة والعاملين مع تقديم براهين).

---

(1) كريمان فريد، (المرجع السابق).

2- شرح وتفسير رؤية الإدارة للعاملين عما ستكون عليه المؤسسة فى المستقبل فى ظل تنفيذ مبادرات التغيير مع الاهتمام بتحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها.

3- استخدام وسائل إتصالية متعددة، مع تكرار الرسائل التى تحمل نفس المعانى للعاملين، وبأساليب اتصالية متنوعة فالمعلومات المنقولة عبر أكثر من وسيلة تُذكر بالرسالة، وتؤكد على وصول المعلومات إلى الجمهور المستهدف.

4- الاهتمام بالإتصالات الشخصية المباشرة فهى ذات تأثير يفوق الوسائل الأخرى، وتشجع الأفراد على تبادل المعلومات ونقل ردود الأفعال وتوضيح المواقف.

5- إنتقال المعلومات عبر التسلسل الرسمى للمنظمة هو النظام الاتصالى الأكثر فعالية حيث أن الرؤساء فى كل مستوى إدارى مصدر مهم للمعلومات لقيادة المنظمة عند صناعة القرارات، ولضمان فعالية نظم الضبط والتحكم.

6- الاستعانة بقادة الرأى غير الرسميين فهم محفزون على التغيير فى الآراء والمواقف.

7- المعلومات التفصيلية الواضحة أفضل من المعلومات المختصرة لخلق قدر من المعرفة المشتركة والحوار عن التغيير بين الإدارة والعاملين بما يعزز إقناعهم.

8- تناغم المعلومات المقدمة عن التغيير يضمن دعم القيم والمعتقدات الخاصة بتغيير المواقف والآراء.

ويؤكد الباحثون على أنه لابد من تطوير وتغيير الثقافة النمطية وجعلها ثقافة علمية متجددة ومتطوره كذلك من الأهمية مشاركة الجميع فى عملية التغيير والاستعداد لها بمعنى عدم إعلاء المصالح الإدارية الضيقة والبعد عن المكاسب الشخصية والعمل على التوافق والتراضى بين جميع العاملين بما يعنى

تفعيل منظومة القيم الإيجابية حتى تسود داخل المنشأة وتحكم علاقات الأفراد معا وعلاقاتهم بالإدارة العليا وغنى عن القول أن هذه القيم الإيجابية يجب أن يبدأ المجتمع بتطبيقها فهناك عقبات تؤخر عملية الإصلاح والتغيير وتوسمها بالبطء والركون إلى القديم وعدم الاتجاه للإصلاح والتغيير والتى قد ترتبط بالمجتمع المحيط بالمنظمة.

ولذلك فإن التغير العام الذى يحدث على مستوى المجتمع ككل كما يقرر علماء الاجتماع هو التغير المطلوب لأن تلك التحولات والتبريرات التى تحدث فى التنظيم الاجتماعى أى التى تحدث فى بناء المجتمع ووظائف هذا البناء المتعدد يعد جزءا من موضوع أوسع هو التغير الثقافى وهو الذى يشمل كل التغيرات التى تحدث فى كل فرع من فروع الثقافة بما فى ذلك السلوك والفنون والعلوم والتكنولوجيا بالإضافة إلى تلك التغيرات التى تحدث فى قواعد التنظيم الاجتماعى أساسا[1].

وإذا كانت الثقافة تختلف من مجتمع إلى أخر، فإن ثقافة كل مجتمع تتعرض للتغير من عصر إلى عصر مع تغير المجتمع، إن التغير الاجتماعى ما هو إلا تغير ثقافى فى حقيقته وجوهره وعندما نتحدث عن تغيير الفرد فإننا نقصد تثقيفه فى ضوء ما يمر به تغيير الفرد فى هذا المجتمع من تغير يجعله مختلفا عن المجتمع القديم وهناك العديد من العوامل التى تمر بالمجتمع فى المرحلة الراهنة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار من قبل القائمين على عملية التغيير[2].

لأن التغيير ليس رهنا فقط بالقرارات أو السياسات أو الاستراتيجيات التى يجب تعديلها ومراجعتها وإعادة النظر فيها بل أن حلم التغير لا يمكن ترجمته إلى واقع ملموس إلا إذا تكاتفت إرادة الجميع على قبول متطلبات التغيير وأهمها ما

(1) محمد على محمد: المجتمع والثقافة الشعبية، مدخل إلى علم الاجتماع (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية) 1993م.
(2) عبد الهادى الجوهرى: مدخل دراسة المجتمع (القاهرة، مكتبة النهضة) 1989م.

يتعلق بالتغيير المجتمعى الذى ينتقل بالإنسان من موقع المطالبه بالحقوق إلى موقع المؤدى للواجبات من أجل تنظيم الأداء والعطاء القائم على الإبداع والابتكار الذى يزيد من مساحة الأجواء الملائمة لتفجير الطاقات الكامنة فى قلب الشعب[1].

على أن التغيير فى الحكومة يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا ويستلزم هذا توافر شرطين الأول هو توقع المستقبل والاستعداد لكل احتمالاته وبدائله والثانى هو وجود حد أدنى من المشترك الثقافى أو ما يعرف بالاتفاق العام والذى يتطلب أن تتغلغل ثقافة التخطيط الاستراتيجى فى ثنايا المنظمة أو الدوله والمجتمع وألا يمكن أن يفشل التخطيط الاستراتيجى والاتفاق العام[2].

إن التغيير الذى يحلم به أفراد المجتمع يشمل كل مناحى الحياه وليس المنشأت فقط ولا يتحقق بخروج أفراد ومجيء غيرهم أو وضع خطط وسياسات ولكن يتحقق بجدية التحرك الفورى نحو تنمية الإنسان وإعادة تأهيله بما يمكن من تنفيذ استحقاقات هذا التغيير المنشود[3] والتركيز على تغيير قيمة إلى الأفضل بما يتماشى مع المتغيرات العصرية ويحقق الفائدة للمجتمع وللعمل بما يعنى أن تغيير قيم الأفراد العاملين وغير العاملين هو مطلب رئيسى فى ظل التغيرات التى حدثت على الصعيدين المحلى والعالمى.

ثانيًا: القيم والتغيير:

تبلورا لنسق عالمى للقيم نتيجة للعولمة من جانب، والتحول إلى مجتمع عالمى من جانب آخر ونتيجة الثورة الاتصالية الكبرى سادت ثقافات لم تعهدها المجتمعات من قبل، إلا أن هناك مما لا شك فيه قيمًا ثقافية محلية تسود مجتمعات بعينها، تأثرًا بثقافات لها خصوصية تميزها.

بيد أنه ساد بالمجتمع العالمى تغيرات عديدة حيث أصبحت شعارات

---

(1) مرسى عطا الله: ثقافة التغيير، (الأهرام فى 2012/11/4م.

(2) صلاح سالم زرنوته: التخطيط الاستراتيجى فى المجال السياسى (الأهرام فى 2014/3/31).

(3) مرسى عطا الله: ثقافة التغيير، (الأهرام فى 2012/11/4م.

الديمقراطية وحقوق الإنسان ذات طابع عالمى، وكانت ثورات الشعوب على الأنظمة الشمولية التى بلغت ذراها مع أنهيار الاتحاد السوفيتى وغيره من النظم الاستبدادية، والانتقال. (فى إطار الموجة الثالثة للديمقراطية بتعبير المفكر السياسى الأمريكى صموئيل هنتنجتون) ـ من الشمولية إلى الليبرالية.

وكان فساد الأنظمة السياسية هو الجذر الحقيقى لفساد الجماعات الاجتماعية، وفساد عددا كبيرا من المواطنين، فهؤلاء المواطنون الذين تركوا نهبا للأمية والفقر والبطالة، وانعدام آفاق الأمل فى مستقبل إنسانى من المنطقى أن تتدهور القيم التى تتحكم فى سلوكهم ويلجأون إلى تبرير كل أساليب الانحراف التى يمارسونها، بعبارة أخرى كانت القيم الأساسية التى ينطلق منها النظام السياسى فى البلاد، بعيده عن قيم الحرية والعدالة الاجتماعية وتفعيل مبدأ المواطنة.

وإذا كان أى نظام يعتمد على إستراتيجية توسيع آفاق الحياة، بمعنى إعطاء المواطنين حقهم المشروع فى التعليم، والصحة، والعمل، والارتقاء الوظيفى بغير محسوبية أو واسطة، فى ضوء تكافؤ الفرص، فإن ذلك لا بد أن يترك آثاره الإيجابية الخيرة على مجمل القيم الاجتماعية فى الممارسة ولا بد أن تكون النخب السياسية الحاكمة نموذجًا رفيعًا للقدوة الطيبة من التمسك بالأخلاقيات الرفيعة من زاوية إعلاء المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. كل هذه القيم تعد داعمة للسلوك الإيجابى الذى ينبغى للجماهير أن تسلكه إذا ما أرادت حقًا أن تنهض ببلدها وهو أهمية تأسيس نظام سياسى ديمقراطى إنسانى تنهض قيمة على خدمة الجماهير العريضة، وليس القلة الاجتماعية المترفة[1].

وهنا تبدأ الخطوات الهامة الخاصة بتأسيس قيم إيجابية جديدة لمجتمع مصرى جديد، لتحقيق شعارات ثورة 25 يناير "عيش.. حرية.. عدالة اجتماعية".

(1) السيد ياسين: القيم بين الدولة والنظام والمجتمع، الأهرام فى 2013/5/23م.

ولا يمكن لهذه الشعارات أن تتحقق فى الواقع بغير إعلاء مصلحة الوطن التى ينبغى أن تعلو على المصالح الفئوية، أو المصالح الفردية[1]. هذا على مستوى المجتمع ككل أما على مستوى المنظمات فإن قيم ومعتقدات الأفراد تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وانتمائهم بل وعطاؤهم وكما يذكر الباحثون أن القيم تؤثر على معتقدات الأفراد وتوقعاتهم فى المنظمة، وتمثل قيم المنظمة بؤرة وقلب الثقافة التنظيمية أو جوهرها، لأن الثقافة بالنسبة للأفراد وللعاملين هى بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد، حيث يمكن رؤية السلوك ولكن لا نستطيع رؤية القوى الكامنة وراء السلوك، ومن خلال القيم والأعراف يتم توجيه السلوك[2].

القيم داخل المنظمات:

تعبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التى يجب أن تؤدى بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول فى الحياة اليومية للمنظمة، فهى تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لإعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعانى، تصبح جزء من شخصية التنظيم، ولذلك من الضرورى التشارك فى وضع قيم العمل بمعنى أن يشارك المديرون والعاملون فى وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة. والإيمان باهميتها مع الوضوح والبساطة فى وضع هذه القيم بحيث يصبح من اليسير ومن السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة فى سلوكهم اليومى[3].

على أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة بدءا من: المستهلكون أو العملاء، أصحاب رؤوس الأموال، العاملون.. والمجتمع، وأن يتطابق سلوك الجميع مع قيم المنظمة.

---

(1) _نفس المرجع).

(2) أدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة ترجمة محمد الأصبحى وآخرون (الرياض معهد الإدارة، سنة 2011م).

(3) عايدة سيد خطاب، (مرجع سبق ذكره).

لقد قدم الباحثون العديد من التعريفات لثقافة المنظمة وسواء كانت هذه التعريفات واردة من حقل العلوم الاجتماعية أو المجال الإدارى فإن العامل المشترك لهذه التعريفات هو القيم حيث أكد الباحثون إن الانفلات من المعايير أو النظم أو الانقلاب عليها ورفع شعارات غوغائية ذات قيم متردية تؤدى إلى التفكك الاجتماعى، وهدم أركان النظام فى المجتمع وداخل المنظمات.

أهمية نسق القيم للمجتمع:

أن تأثير ثورة الاتصالات التى تنقل ثقافات وافدة عبر الوسائل الاتصالية التى تزايد عددها ومخاطرها وآثارها لها القدرة على نقل أنماط ومظاهر للحياة الاجتماعية الحديثة بإيجابياتها وسلبياتها وما قد نتج عنه من تغيير فى أنماط السلوك والقيم والمعتقدات والأفكار، حيث لا يمكن الفصل بين الإنسان وموضوعات معارفة وسلوكه وكما يقول الباحثون بأن كل السلع تقيم علاقة ما وتفرض شكلا من أشكال التبعية بين المنتج والمستهلك وأن القيم الثقافية تشكل المبادئ الأساسية التى ينتظم حولها النشاط الاقتصادى الذى بغيابه يغدو التقدم مستحيلًا[1].

وفى العقدين الآخرين من القرن العشرين ظهر انتشار للقيم الاستهلاكية وأنماطا جديدة للحياة بما يسمى إمبريالية ثقافية جديدة وأصبحت لغة التواصل فى الوسائط الإعلامية تعتمد على استخدام الصورة لنقل الأنماط الاستهلاكية بالإضافة إلى ظهور قيم فى المنظمات لم تعهدها المنظمات المصرية من قبل ولعل ذلك سببًا للاهتمام بموضوع القيم وتسليط الضوء على المنفلت منها حتى يعود للمجتمع اصالتة ويستعيد توازنة بما يمكننا من القول بأن المنظمات تحتاج إلى غرس قيم تشغيلية تحض على الإنتاج والتنافس.

وأن هذا يعد من أهم التحديات التى تواجه الدول النامية ومؤسساتها المختلفة بدء من غرس قيم العمل والإتقان والالتزام الدقيق بالوقت وتكريس وقت العمل للعمل والحرفية المهنية والولاء للمنظمة والانتماء الوطنى.

---

(1) علاء عبد الهادى ـ الغزو الثقافى وثقافة الفرد (القاهرة، الأهرام فى 13 يناير 2008م).

ولعل الإصلاح وتعديل النظم التقليدية وتحسين التدريب المهنى وإزالة العوائق البيرقراطية هى فى مقدمة القيم التى يحتاجها المجتمع وتحتاجها المنشآت لإصلاح منظومة العمل وتحسين الوضع الاقتصادى، وعلى المستوى السياسى أيضًا فإن القيم التى يحتاجها المجتمع هى غرس الديمقراطية التى ربما لا تكون أداة سياسية بقدر ما هى سلوك ونمط حياة وقيم يؤمن بها الفرد حيث أهم سماتها الشفافية والوضوح وعدم الغش والتزوير فى إرادة الأمة حيث النظام الديمقراطى يحترم الرأى الآخر بتقبلة وعدم تشويهه أو اقصائة.

وفى هذا الصدد يرى الممارسون أن الديمقراطية تأتى بالتدريب والممارسة وتعديل السلوك وليس بالتمنى أو الانتظار ويحتاج ذلك لتضافر جهود الجميع من أجهزة الإعلام والتعليم والأحزاب والمجتمع المدنى والجماعات المرجعية لتشجيع السلوك الديمقراطى والالتزام به كنمط حياة وأن يكون كل فرد قدوة يمارس السلوك الديمقراطى واحترام النظام بكل مكوناته (ورغم أن كلمة ديمقراطية لم تعرف سوى فى القرن السادس عشر فى فرنسا حينما تدفقت الاكتشافات الحديثة فى الجغرافيا والآثار وعلم الإنسان بما جعل الإنسان ينكب على الدراسة ويتفحص ظواهر الطبيعة ويهتم بها) رغم ذلك فإن قيم الديمقراطية ما تزال مطلبًا رئيسيًا وهى قيمة من القيم التى تنشدها المجتمعات الحالية والمنظمات أيضًا بل والمنشأت عامة خاصة بعد أن ساد فى المجتمع مجموعة من القيم السلبية التى تعوق التقدم والانطلاق للإمام وكان أبرزها الصراعات والفتن والبلطجة وتفشى الأمية والجهل وعدم الاعتياد على تقبل الآخر والتحاور معه.

وكان من أسباب تفشى هذه المظاهر السلبية غياب التنشئة السليمة من مؤسسات التنشئة المعروفة وغياب دور المدرسة والجامعة والأسرة فى أحيان كثيرة بل وغياب دور مؤثر للمجتمع المدنى بمنظماته المختلفة بجانب غياب دور الأحزاب عن العمل الميدانى وعن الاحتكاك بالشباب وبالنشئ وبغياب أدوار هذه المؤسسات غابت القيم الإيجابية.

تأثير غياب القيم الإيجابية:

يرى الباحثون أن الإطار الثقافى وما به من مجموعة القيم التى تسود بين العاملين بالمنظمات وبالإدارة المصرية يشكل عنصرًا هامًا فى أسلوب العمل اليومى عند التعامل بين متخذى القرار وبين المرؤوسين من ناحية وبين مقدم الخدمة والمواطن من ناحية أخرى، بل أن العديد من الإنجازات التى تمكنت بعض الدول من تحقيقها ترجع بالدرجة الأولى إلى نوع القيم الإيجابية التى تسود فى هذه الدول مثل احترام قيمة الوقت الذى يعد عنصرًا هامًا فى تقدم الدول الغربية، ويمثل احترام علاقات الأسرة عنصرًا هامًا لقيم دول شرق آسيا، فى حين أن القيم المتعلقة بتوجيه النقد والتعبير عن الرأى فى دول الشرق العربى تعتبر أن الخلاف فى الرأى يفسد للود قضية، بل أن كثيرًا منا يخلط بين الاختلاف فى الرأى والاختلاف مع الشخص نتيجة عدم القدرة على تحمل التباين والاختلاف مع الآخر. وتلك إحدى خصائص العلاقات بين بعض الدول التى تدار علاقات العمل فيها (عاطفيا)، وهناك أيضًا من القيم الثقافية السلبية التى تجهض محاولات تطوير الإدارة مثل الخوف من التعبير عن الحقيقة خشية إغضاب الرئيس المسئول، فمن الأفضل أن يسود العمل جو من السلام الكاذب أو الهدوء الوهمى على أن تسوده صيحات الخلاف الموضوعى والاختلاف الطبيعى.

ومن ناحية أخرى يلجأ المرؤوس إلى آليات التقارب وصنع شبكة من المصالح العنكبوتية المشتركة بينه وبين رئيسة كأن يصبح له بمثابة كاتم أسراره وحامل الوثائق والأرقام السرية أو الشريك فى مصالحة.

وحتى ينصلح حال المنظمات والمنشأت والإدارة بمصر لا بد من أن تسود مجموعة من القيم السلوكية الإيجابية لشاغلى المناصب الإدارية والقائمون بالعمل من صغار المنفذين إلى كبارهم، إن الاحتياج إلى التكنولوجيا، والنظم الإدارية العلمية الحديثة تحتاج إلى قيم احترام الوقت واحترام الاختلاف بحرية التعبير وثقافة الانضباط وعدالة التقييم وسرعة الأستجابة ولا مركزية القرار والثقة المتبادلة فضلًا عن قيم التقدير والاعتراف بالآخر والتعلم الجماعى وروح الفريق.

تلك هى القيم الإيجابية للمجتمع المعاصر التى يجدر التمسك بها والعمل على نشرها وتدعيمها كبديل لثقافة سلبية تمنع كل مجالات التطوير من أن تؤتى أكلها ولو بعد حين.

تفشى القيم السلبية:

إن السبب الرئيسى لعدم قدرة الدول النامية (من بينها مصر) على الانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة لا يرجع إلى غياب الموارد والإمكانيات البشرية أو المالية ولكن يرجع فى الأساس إلى افتقارها إلى الموارد والإمكانيات الثقافية المساعدة على النمو والتقدم فالتمسك مثلًا بقيمة المركزية والتسلط فى اتخاذ القرار يقتل الدافع على الابتكار ويمنع روح الفريق من الازدهار وينمى الإحساس بالتواكل ويبطئ من آلية الإنجاز ويقيد كافة محاولات التغيير والإبداع.

إن التنمية الإدارية الشاملة فى مصر تبدأ برعاية الجوانب الثقافية ليس بهدف إحداث تغيير جذرى فيها فحسب ولكن بهدف تحويلها باتجاه متطلبات التطور والتنمية بالمستقبل.

وهو ما يستلزم أهمية إعادة النظر فى إطار القيم الحاكمة للإدارة المصرية. لأن المداخل العلمية الحديثة للإدارة تعتمد بالدرجة الأولى على مفاهيم ومبادئ وقيم ثقافية إيجابية متعددة إلى جانب قيامها على أسس علمية محددة.

إن الإطار الثقافى الحالى للإدارة المصرية لا يمكنها من أن تحتل مكانة رفيعة بين الدول رغم وفرة المفكرين والعلماء وذلك بسبب عدم ملاءمة القيم السائدة بها لمتطلبات إنجاح النظم الإدارية المتميزة والتى تقوم على الانتقال الحر السريع للفكر والخبرة والتجربة التكنولوجية أفقيًا ورأسيًا بما يسمح بالتحول السريع والعملى من الحاضر إلى المستقبل، فضلًا عن تبنى قيم التخلى عن القديم والتخلص من الأفكار الراكدة وعدم التسرع فى الإعلان عن المشاريع الكبرى إلا بعد دراسة كاملة ومتأنية لكل جوانب التنفيذ والتقييم وعدم الاهتمام بالجوانب الشكلية على حساب دقة حسابات التكلفة والعائد وعدم البدء بالمهم على حساب الأهم والاهتمام بتصفية

الحسابات وغياب المساءلة القانونية عن الخطأ وغياب ثقافة الاعتراف بالخطأ أو التخلى عن الحاضر تطلعًا للمستقبل[1].

أن نسق القيم لا يستورد ولا يشترى، وإنما هو بنت الشروط الموضوعية القائمة فإذا ما كانت هذه الشروط مستوردة ومشتراه، نشأ نسق قيمى متفسخ غريب يخلق أذدواجًا وإنفصامًا فى جسم المجتمع وشخصيات أفراده. من هنا كان من الضرورى توافر الشروط الموضوعية للتغيير والالتحام بقوة وشده بالنسق القيمى، إذ أن ذلك سبيل صحيح لصناعة الإنسان القادر على التغيير الحقيقى وتطوير المجتمع تطويرًا يمكن أن يكون مؤديًا حقًا بالقدر الذى يكون فيه التغيير فى هذا النسق القيمى.

وعنى عن البيان أن النسق القيمى لا يصدر به قرار ولا ينشئ بقانون وإن كان صحيحًا أنه أفراز الشروط الموضوعية القائمة إلا أن ذلك لا ينبغى ولا يحول بين الإنسان وبين التدخل بالوعى لتصحيح المسار وتوجيه خطة السير، فالجهد الإنسانى المقصود مطلوب لأن حركة التطور لا تسير فى طريق عفوى آلى[2].

لذلك يرى الباحثون أن القيم تعد إحدى العوامل الأساسية التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تحليل السلوك الإنسانى؛ وعند النظر فى تغيير ثقافة الإدارة والعمل حيث تؤثر مجموعة القيم التى يتمتع بها الفرد على أحكامه سواء بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم أو بالنسبة للأشياء التى يراها أو يعمل على إقتنائها وبالتالى تؤثر فى تحديد السلوك الذى يتخذه حيالها.

تعريف القيم:

يعرفها البعض من الباحثين بأنها الصفات الشخصية التى يفضلها الناس فى ثقافة معينة؛ فالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس يمكن اعتبارها كلًا على حدة، أو فى مجموعها ـ الصفات المرغوبة فى كل ثقافة،

---

(1) عبد الرحمن توفيق: الإدارة المصرية والقيم الغائية: الأهرام فى 22 أغسطس 2010م.

(2) عصام الدين هلال: التعليم وقيم التنمية (القاهرة المكتبة العربية للدراسات التربوية 1985م).

ولكن القيم من ناحية أخرى ليست صفات مجردة فحسب، بل إنها فى الواقع أنماط السلوك التى تعبر عن هذه القيم؛ فالقيم هى أحكام يصدرها الفرد على العالم الإنسانى والاجتماعى والمادى الذى يحيط به[1] هذه الأحكام توجه السلوك الإنسانى وتساعده فى حسم اختياره فى مواقف معينة[2].

وفى أحد التعريفات للقيم بأنها: عبارة عن المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم والقيم بشكل عام ظاهرة اجتماعية توجد فى جميع المجتمعات، ويكتسبها الإنسان بالتعلم، وهى ليست صناعة فردية؛ وإنما صاغها المجتمع عبر مراحل تطوره، فضلًا عن أنها معيارية بحيث أنها تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعيًا.

ويرى بعض الباحثين أن القيم التقليدية المعروفة التى اعتادت على بثها الأسرة آخذة فى الضمور، وحل محلها قيم إعلانية تحوى بداخلها العنف والجريمة والجنس؛ مما قد يؤثر على قيم المتلقى؛ لذلك فإن علماء النفس والإعلام يرون أن الإعلان قد يقوم أحيانًا بمهمة سلبية جوهرها التخدير، وصرف انتباه المتلقى عن الحقائق الواقعية مما قد تقوم به بعض إعلانات المنظمات والشركات ومما يجعلنا نلتفت إلى مجموعة القيم السلبية التى يتم بثها عبر وسائل الإعلام وعن طريق الرسائل الإعلانية المتكررة والتى تؤثر إلى حد كبير فى قيم المتلقى وثقافته.

وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية فالجماعات المهنية المختلفة تؤمن بقيم مختلفة، وتعد الاختلافات فى القيم مسئولة مسئولية جزئية عن الانطباعات التى تكونها عن الأفراد العاملين فى مهنة معينة، بالإضافة إلى أن هذه الاختلافات يمكن أن تؤدى إلى الصراع فى المنظمات، وداخل المنظمة الواحدة[3].

---

(1) إبراهيم الغمرى، القيم والمجتمع، (القاهرة، مكتبة النهضة سنة 2000م).

(2) غادة رأفت، سماء أبو العزم، دوافع السلوك الاجتماعى فى أفلام التليفزيون، مجلة الفن الإذاعى، اتحاد الإذاعة والتليفزيون، العدد 175، يوليو 2004.

(3) www.islammene.com.

أهمية العودة إلى القيم المصرية الأصيلة:

مصر غنية بمواردها الطبيعية وثروتها البشرية وتدل المؤشرات على أن توفر مناخ النجاح والتفوق يطلق قدرات المصرى ويحقق أعلى إنتاجية بيد أن العديد من المصالح الحكومية والقطاع العام قد سادها ثقافة التسبب والاهمال وهما فى مقدمة الأسباب التى تدعو إلى تغيير ثقافة هذه المنظمات وغرس قيم جديدة وغنى عن البيان أن العمل والإنتاج بجدية ومهارة هى المدخل الصحيح لقيم الإنجاز والتقدم والنجاح.

ولن تقوم للمجتمع قائمة دون إعادة أحياء القيم الإيجابية وإشاعة ثقافة العمل إذا كنا نبحث عن مكان فى ظل المتغيرات العالمية وفى ظل قوانين العولمة وتحدياتها.

خاصة بعد أن ساد الفساد ومظاهر الكسل وإهدار الوقت والإهمال والمحسوبية والتراخى فى الجهاز الوظيفى للدولة وسريان ذلك إلى مؤسسات إنتاجية وخدمية لا تحتمل ذلك.

لذلك أصبح من الضرورى إحداث التغيير والإصلاح الجذرى لمنظومة العمل والقضاء على البيروقراطية والروتين الحكومى والاهتمام بالبحث عن العوامل التى تعيد للمنظمات جديتها وعوامل نجاحها.

ويرى الباحثون والمهتمون أن تحقيق ذلك يمكن أن يتحقق عن طريق تفعيل القانون وإحياء قيم العمل والانضباط فى كل المواقع والمنشأت بدءًا من احترام المواعيد والمحاسبة على الإنجاز والإنتاج اليومى وعدم الإساءة للبنيه الأساسية لأى منشأة وتنفيذ الخطط الطموحة والأهداف والبرامج الواقعية التى تخرج إلى حيز التنفيذ إذا تم تحويلها إلى واقع ملموس ومتابعتها بجدية ورقابة واعية تحرص على حسن الأداء وتجنب الأخطاء[1].

(1) مرسى عطا اللـه: القيم، كل يوم، الأهرام فى مايو 2010م.

ونهتم فى هذا الصدد بالاهتمام بتلك الجوانب وعرض ما هى القيم التنظيمية السائدة فى العمل من حيث (مفهومها وأهميتها ودورها من الذى يضعها).

القيم التنظيمية:

والقيم مثل الحق والعدل والجمال والتسامح والقوة والإيثار والتفوق واحترام الآخر قيم اجتماعية للحفاظ على النظم الاجتماعية والاستقرار فى المجتمع والقيم الاجتماعية هى الخصائص أو الصفات المرغوب فيها من الجماعة التى توجه السلوك وتفرق بين الصحيح والخطأ وهى التى تحددها الثقافة القائمة السائدة.

وهى أداة اجتماعية للحفاظ على النظام الاجتماعى والاستقرار بالمجتمع لذا فالقيم مكون أساسى من مكونات الثقافة فى أى مجتمع أو ثقافة أى منظمة

والقيم التنظيمة هى ما يسود داخل منظمات الأعمال وقد حظى موضوع القيم التنظيمية باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة وذلك لأهميتها فى فهم البناء التنظيمى والسلوكى لأى منظمة؛ حيث يلعب تكامل قيم الفرد مع قيم المنظمة دورًا هامًا فى إحداث الاستقرار النفسى، مما ينعكس بدوره على أداء الفرد وبالتالى على نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها الكلية.

وتمثل القيم قلب الثقافة التنظيمية بل وتمثل القيم مجموعة من الأحكام المعيارية التى تحدد الصواب والخطأ وما هو مقبول وغير مقبول فى مكان العمل. وتعمل القيم على توجية سلوك العاملين فى مختلف المواقف التنظيميه التى تواجههم حيث يرى الباحثون والممارسون أن نجاح العمل يعتمد على إيمان العاملين بتطبيق مجموعة من القيم التى يتشارك فيها الأفراد والمنتجات والأرباح.

فالأفراد هم العاملون بأى منظمة وهم مصدر قوتها الذى تعتمد عليه المنظمات وأن العمل كفريق هو جوهر القيمة الإنسانية.

أما المنتجات: فإن المنتجات هى النتيجة النهائية للجهود المبذولة وأن الأرباح: الأرباح ضرورية للبقاء والاستمرار، وهى المقياس لمدى الكفاءة فى العمل ونجاحه.

وأوضح بعض الباحثين (Peters & Waterman) فى دراسة لهما طبقت على اثنين وستين منظمة من المنظمات الرائدة فى مجالات أعمال مختلفة فى الولايات المتحدة الأمريكية أن للقيم تأثيراً كبيراً فى نجاح المنظمة أو فشلها، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى نجاحها فى تكوين وتطوير منظومة القيم والمعتقدات الداخلية التى تبنى عليها المنظمة سياساتها وأهدافها[1].

سمات القيم الناجحة داخل المنظمات:

وضع الباحثان مجموعة من القيم الثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة فى هذه المنظمات كانت هذه القيم هى القيم الممتازة والتى تتمثل فى القيم التالية:

1- الانحياز دائمًا للأفعال والتصرفات التى تتسم بالسرعة فى اتخاذ القرار، المطلوب والمبادرة بعمل كل شيء حيال أى مشكلة وعدم تركها لتقارير اللجان بهدف عدم إضاعة الوقت وتعتمد على درجة كبيرة من المرونة بدلًا من التركيز على اللجان والتقارير الرسمية.

2- الاهتمام بالعمل والتركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتقديمها له بدرجة عالية من الجودة لإرضائه والمحافظة عليه وتدليله إذا تطلب الأمر ذلك للوصول إلى الأداء الممتاز[2].

3- التميز والإبداع فى العمل: فالمنظمات المتفوقة هى التى تشجع أعضاءها على الابتكار والتطوير والأداء المبدع، وتحثهم على تقديم الأفكار الجديدة.

4- الإنتاج والنجاح من خلال الأفراد: فالمنظمات الناجحة هى التى ترى أن أهم مواردها هم العاملون بها، فهم القيمة الأساسية لثقافة المنظمة، وتعمل المنظمة على تنميتهم والمحافظة عليهم.

---

(1) Kavita Singh, Organizational Behavior: Text and Cases, (India: Dorling Kindersley, 2010).

(2) Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing People and Organization, 7th ed, (Boston: Houghton Miflin company, 2004).

أى العمل بإطار وقيادة للقيم الناجمة وأن أعمال المنظمة لا تخرج عن الإطار القيمى الخاص بها: فالمنظمات المتميزة يتشارك فيها العاملون والمديرون والقادة فى مجموعة القيم الخاصة بالإنتاجية والأداء، مع العمل على ترسيخها فى أذهان جميع أعضاء المنظمة.

5- الالتزام بالتخصص الأصلى لعمل المنظمة وعدم الدخول فى أعمال خارج نطاق خبرتها.

6- الاعتماد على الهيكل التنظيمى البسيط وليس المعقد: مع استخدام عدد قليل من الإداريين لأن أداء الأفراد هو الأهم فى المنظمات وليس عددهم.

7- الجمع بين السيطرة وخاصية المرونة معًا: وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الاستقلال والإدارة والرقابة الذاتية مع تفويض السلطات بما يشجعهم على الأداء الجيد والابتكار وفى الوقت ذاته السيطرة والإجماع حول القيم الأساسية التى تسعى المنظمة لتحقيقها[1].

المعتقدات:

من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم والتى تمثل إحدى مكونات الثقافة التنظيمية هى المعتقدات Beliefs، فهى تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فى بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية والنتائج المترتبة على أداء الأعمال بطريقة معينة، فهى جزء من النظام المعرفى للأفراد حول ما يعتقدون بأنه صحيح أو غير صحيح[2].

وأن الفرق بين القيم والمعتقدات هو أن القيم تعبر عن الجانب المثالى فى الأشياء والذى يجب أن يكون عليه الشىء، والقيم لا يختلف الأفراد عليها أما المعتقدات

(1) V. Miroshnik, "Culture and International Management", Journal of Management Development, Vol. 21, No. 7, 2002.

(2) V. Lynn Waters "Create and Maintain a Thriving Environment in the Midst of Institutional Change", Nursing Management, Vol. 35, No. 1, 2004.

فهى مرتبطة بما يعتقدة الفرد بأنه صواب أو خطأ، ويختلف حولها الأفراد طبقًا للاختلاف فى وجهات النظر، وكليهما يؤثر على سلوك الأفراد فى المنظمة، حيث تشكل القيم والمعتقدات معًا اتجاهات الأفراد، وبناء على هذه الاتجاهات يأتى الأفراد بسلوكيات معينة[1].

قيم النجاح فى العمل:

حتى تصل المنظمة إلى النجاح المنشود عليها أن تمارس وتتملك (قيمتى) القوة والحزم وهما قيمتان ضروريتان لنجاح وأدارة العمل وتأتى القوة من امتلاك المقدرة على حسن إدارة المنظمة واتخاذ القرارات الحازمة وتحمل المسئولية عند الإخفاق والحزم يعنى معرفة القائد أين يقف وأين يتجه وكيف يستمر بما يتطلب التخطيط المستمر للإدارة ويأتى اكتساب القوة من مجموعة مصادر يراها الباحثون فى المكونات التالية.

1- الملكية.

2- المعلومات.

3- العقاب عند الخطأ والمكافأة والإثابة عند الاجتهاد.

ويرون سر تقدم الدول فى العمل واتقانه والعمل بروح الفريق والالتزام بالمواعيد والمصداقية وعدم الغش فى أى مجال أو تعامل، ورفض الرشوة والفساد والعمل بإتقان وشفافية ومصداقية. وهى قيم اتبعتها دولا عديدة وحققت أهدافها فى التقدم والتنمية.

لذلك فإن الباحثون يرون أن القيم مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس يتفقون عليها فيما بينهم ويتخذون منها ميزانًا يزنون به أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية. وهى مقياس أو مستوى أو معيار نستهدفه فى سلوكنا وننظر إليه على أنه مرغوب فيه أو مرغوب عنه.

---

(1) داليا عبد المنعم (مرجع سابق).

وكما سبق القول تختلف تعريفات القيم بناء على المجال الذى تنتمى إليه فالقيم (فى المجال الاقتصادى تخلف عن القيم الفلسفية وعن القيم الدينية) وتبعًا لنوع القيم التى تطبق المجال سواء (إجتماعية، أو دينية).

وعلى أية حال تعنى القيم الحكم الذى يتحدد على أساسه سلوك الفرد أو الجماعة إزاء موضوع ما، ويتم ذلك بناء على نظام معقد من المعايير والمبادئ، بمعنى أن القيمة ليست تفضيلًا شخصيًا أو ذاتيًا، بل تفضيل له ما يبرره فى ضوء المعايير الاجتماعية العامة.

وينطبق ذلك على أحد مجالات تعريفاتها بأنها: "صفة يكتسبها شىء أو موضوع ما، فى سياق تفاعل الإنسان مع هذا الشىء أو الموضوع أو هى لفظ نطلقه ليدل على عملية تقويم يقوم بها الإنسان وتنتهى بإصدار حكم على شىء أو موضوع أو موقف ما؛ أو هى القرار الذى يصدره الإنسان لأمر ما، بناء على دستور من المبادئ والمعايير[1]، ولذلك تحرص المنظمات على الالتزام بها.

أهمية القيم للمنشأت والمنظمات:

ترجع أهميتها فى المنشآت للعديد من الأسباب أهمها.

أحداث التوافق بالنسبة للأفراد والمنظمات وذلك عن طريق:

1- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.

2- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.

3- (تخفيف حدة الصراع) حيث يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.

4- يزيد من فاعليتها زيادة فعالية البرامج التدريبية والاقتناع بأهمية التدريب للعاملين بالمنظمة.

(1) WWW.moqatel.com.

5- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدى إلى (تفكك المنظمة وانهيارها) وبعث القيم الإيجابية يؤدى إلى عدم تفككها وتماسكها.

6- تعمل على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.

7- ربط العاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.

8- رفع معدلات الأداء.

9- المساعدة فى تقييم وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.

ولأهمية القيم ودورها داخل المنظمات الناجحة يهتم الباحثون بأدوار القادة واضعى القيم وأدائهم داخل المنظمات لترسيخ وضعها حيث ينظر البعض لها على أنها من وضع المؤسسون والقادة فى هذه المنظمات، حين يقوم هؤلاء بوضع هذه القيم أو يساعدون فى ترسيخ هذا الدور الهام.

وفى الجزء التالى عرض لمصادر القيم ومن الذى يضعها ـ حيث يرى البعض أن مصادرها تستمد من المجتمع نفسه التى توجد به وأن لها أنواع.

أنواع القيم التنظيمية:

يقسم الباحثون قيم المنظمة ككيان ثقافى، إلى مجموعتين رئيستين من القيم ترشد المنظمة فى عملها.

- القيم الأساسية: وهى تلك القيم المرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها.
- القيم التشغيلية: وهى تلك القيم المرتبطة بطريقة التفكير السائدة فى المنظمة وطريقة أداء الأعمال والمهام بها، والتى تساعد المنظمة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتحقيق التكامل فى البيئة الداخلية للمنظمة بما يمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها[1].

وهناك تصنيف لها يصنفها تبعًا لمجالات تطبيقها.

(1) Jony Curtis, Marketing in Practice, 1st ed, (New York: Elsevier, 2005).

تصنيف القيم هناك أربع مجموعات للقيم:

النوع الأول للقيم تصنيفها تبعًا لمن يضعها:

أ - قيم تضعها الإدارة العليا:

مجموعة القيم التى تضعها الإدارة العليا:

وهى القيم التى يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) وينبثق عنها بعض القيم الجزئية التى تتبع فى نظم الإدارة وهى:

أ - القـــوة:

امتلاك الإدارة وقدرتها على إدارة المنظمة من أفضل النظم واتخاذ القرارات الحاسمة واللازمة، وتحمل المسؤولية، وتستمد القوه من مصادر أربعة هى: الملكية ـ المعلومات ـ الجاذبية ـ الأثابه عند الإجاده والعقاب عند التخاذل وتتبنى هذا التصنيف القيمة القائلة: (المديرون يجب أن يديروا).

ب - الصفوة والقادة بأن تختار أفضل العناصر لإدارة العمل:

إن توكل المهام القيادية والأعمال الإدارية إلى أفضل العاملين أو المرشحين للعمل مع استمرار تدريبهم واستثمار كفاءتهم ـ وتتبنى المقولة: (النخبة دائمًا فى القمة).

جـ - المكافئة:

أن تحدد المنظمة قيم النجاح وتكافئ من يعمل بجد وتفانى يكافئ عليه وتتبنى القيمة القائلة: ومن ينحرف أو يهمل فى العمل يتعرض للأبعاد أو العقاب (يكافئ المجتهد ويعاقب المتخاذل).

د - الثقة فى الذات.

ثانيًا: قيم العمل والمهام والمسئوليات:

ويقصد بها اهتمام المنظمة بالمهام والمسئوليات ذات الصلة بأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، والقيم المتبعة هى:

أ - الكفاءة والحرص على الإتقان:

تعنى أداء المهام بأفضل الطرق وبلا تجاوزات أو أخطاء، وبالتالى فهى تتبنى القيمة القائلة: إفعل الأشياء بطريقة سليمة أو بأفضل الطرق.

ب - الفاعلية وتكريس وقت العمل للعمل والاتجاه الإيجابى نحو العمل:

مع مقدرة المنظمة على التركيز على ما يعود عليها بالنتائج المثمرة، حيث تتبنى القيمة "أعمل الأشياء الصحيحة والسليمة.

جـ - الاقتصاد فى التكاليف:

إدراك المنظمة أهمية مواجهة الحقائق الاقتصادية (الاهتمام برقابة التكاليف) وهى تتبنى القيمة القائلة: "لا شيء مجانًا" فى الوقت والتكاليف.

ثالثًا: قيم إدارة العلاقات:

تتعامل المنظمة مع القضايا المهمة ذات الصلة بأداء الأعمال بهدف الحصول على أفضل إسهام ممكن من موظفيها، لأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام من هؤلاء الموظفين.

والقيم التابعة لإدارة العلاقات هى:

أ - العدل والمساواة بين المجتهدين والمتفوقين.

بناء الثقة والولاء من خلال تفهم وجهات نظر الأفراد وإدراك شعورهم، حيث تتبنى المنظمة القيمة القائلة: (ومن يجتهد يتفوق ....).

ب- فرق العمل وتعلم الجديد والعمل بتعاون:

اهتمام المنظمة بتشكيل فرق العمل وصهرها بشكل متعاون لتحقيق الفوائد والأهداف وتحقيق الفعالية، فهى تتبنى القيمة القائلة: (العمل معا بانسجام).

جـ - القانون والنظام:

مقدرة المنظمة على ابتكار وإدارة النظام مع التشريعات ومتطلبات القانون النظام وذلك باحترام القواعد والإجراءات التى تحقق تنظيم تصرفات العاملين بما

لا يتعارض مع العدل والتوازن، حيث تتبنى المنظمـة القيمـة القائلـة: (العـدل لا بـد أن يسود).

رابعًا: قيم إدارة البيئة:

تعنى أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئـة التـى تعمـل بهـا، وكيفيـة التـأثير عـلى هذه البيئة، من خلال إدارة مجموعة القيم الفرعية:

أ ـ الاستعداد والدفاع قبل وأثناء وقوع الأزمات: أن تهتم المنظمة بدراسة التهديـدات الداخليـة والخارجيـة لأنشـطة المنظمـة، مـع وضـع الخطـط الدفاعيـة التـى تكفـل لهـا الاستمرار، وبذلك فهى تتبنى القيمة القائلة: (أعرف عدوك واستعد لمواجهته).

التنافس وإثبات الـذات والتفـوق فالمنافسـة هـى السـبيل الوحيـد للبقـاء والمنظمـة الناجحة هى التى تتخذ كل الخطوات الضرورية للاستمرار، من أجـل الوثـوق بهـا ومـن أجل البقاء، وبهذا فأن المنظمة المنافسة هى من تتبنى القيمة القائلة: (البقاء للأصلح).

استغلال الفرص والإبداع: يقصد بذلك اهتمام المنظمـة بالبحـث عـن فـرص خارجيـة خارج المنظمة، وتلزم نفسها بإستغلالها، مع حساب المخاطر الناشئة عـن ذلـك؛ وبالتـالى فهى تتبنى القيمة القائلة: من يخاطر بجرأة يصل لأهدافه ويتفوق عـلى الآخـرين (مـن يخاطر يصل لأهدافه).

خصائص القيم:

يمكن تلخيص خصائص القيم حيث يرى الباحثون أن خصائصها هى:

- أنها مكتسبة أى يمكن تعلمها.
- هى موجهات للسلوك الإنسانى.
- موضوعية.
- مرتبة.
- قابلة للتغيير.
- ذاتية أو فردية.
- واضحة.
- نسبية.
- ثابتة.
- يتجاذبها قطبان أو طرفان.

وتختلف القيم من منظمة لأخرى، فلكل مؤسسة منظومة من القيم خاصة بها، تميزها بطابع خاص يتصرف الأفراد داخل المنظمة تبعًا لها ووفقًا لهذا النظام القيمى. ويتم تعريف الأعضاء الجدد بالمنظمة على أهم القيم السائدة من خلال تأهيلهم وتعليمهم ومن خلال عقد دورات تدريبية دورية الغرض منها تحقيق تكيفهم واندماجهم مع النظام القيمى للمنظمة.

غير أن هناك مجموعة من القيم التى تتشابة المنظمات المتشابهة فى العمل والإنتاج فى الإلتزام بها ومن أهم هذه القيم المتشابهه فى المنظمات: "العميل دائمًا على حق" أو إرضاء العميل، الاهتمام بإدارة الوقت، جودة المنتج أو الخدمة، تحقيق رفاهية العاملين، تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة.

على أن أهم القيم التى تتبناها المنظمات تتم من خلال معرفة رسالة المنظمة ورؤيتها Company's Mission & Vision، فهما يوضحان كيفية استفادة المنظمة من القيم والمعتقدات السائدة بها فى تحقيق رسالة المنظمة (لماذا؟ وما هو الغرض من وجود المنظمة؟)، وفى تحديد الرؤية العامة للمنظمة (إلى أين نحن ذاهبون؟)[1].

الإدارة العليا والقيم:

إن القيم التى تضعها الإدارة العليا لا بد وأن تتسق مع قيم العمل والإدارة الناجحة وقيم المجتمع الذى توجد به المنظمة، وتتطلب شخصا له قدرة على الإدارة وخبرة وخيال وكفاءة بمعنى التمتع بالقوة والتمكن والأمانة والنزاهة لأنها أهم القيم التى يقتدى بها العاملون داخل المنظمة وخارجها.

وذلك لأن المسئول أو القائد مهمته الأساسية هى تحقيق أهداف المنظمة بنجاحها والوصول بها إلى أفضل المستويات وذلك عن طريق استخدام الإمكانات المتاحة بما يوفر له مقومات القيادة والنجاح.

(1) M.E. Smith, "Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, 2003.

ولعل أهم الإمكانات المساعدة على الإنجاز والنجاح هى:

- الموارد البشرية وهم العاملون بمختلف مستوياتهم.
- الموارد المالية وهى المخصصات المعتمدة كميزانية عامة من الدولة أو من المصادر المعتمدة.
- الموارد المادية: الأدوات والمبانى وما تتضمنه من تجهيزات ووسائل حديثة.
- الموارد المعلوماتية: وهى المتاحة من خلال قاعدة بيانات الكترونية ووسائل تكنولوجية ذات مستوى عالى.

وهذه الموارد الضرورية مع توافر شخصية قيادية ذات خبرة وتجربة إدارية ناجحة وكفاءة عالية بعيدة عن أى أهداف أو إنتماءات سياسية أو أيديولوجية يستطيع أن يحدد أهداف منشأته فى ضوء السياسة العامة للدولة وفى ضوء ما يحتاجه المجتمع وما تضعه القوانين التى تسنها السلطة التشريعية والتى توظفها حسن إدارته وتوظيفه للموارد المتاحة.. يستطيع بعدها القائد أن يتخذ القرار الإستراتيجى الذى يمتد أثره إلى جمهور واسع من المواطنين والمستثمرين وغيرهم من المستهدفين من جماعات المصالح كما يمكن مواكبة التغيرات الجديدة التى تحدث على الصعيد العالمى والانتقال بمنظمته نقله نوعية هامة يدخل بها العصر الإلكترونى وتعطيها الميزه التنافسية فى التجارة والتسويق خاصة وأن الإدارة الإلكترونية تتميز بالعديد من المميزات الهامة عن الإدارة التقليدية والتى اتجهت إليها العديد من المنظمات التى تبغى التفوق والنجاح والتى أوردها الباحثون فى كافة المجالات، وهذا ما سيتم إلقاء الضوء عليه فى الفصل التالى.

الفصل الخامس

التجارة الإلكترونية

والتسويق الإلكتروني

أولاً: ظهور التجارة الإلكترونية

ظهرت التجارة الإلكترونية التى تعد أحد التطبيقات الرئيسية المهمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حديثًا, وتعد عملية متكاملة شامله للبيع والشراء للمنتج أو الخدمه والتى يرتبط تعريفها بأهدافها وأنواعها.

واتجهت العديد من المنظمات العالمية إلى تحويل أعمالها من النشاط التقليدى إلى النشاط الإلكترونى لما يتميز به هذا النشاط من مميزات عديدة والتى (سيأتى ذكرها) وكان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية التى حدثت فى السنوات الماضية وبزوغ عصر الاتصالات الإلكترونية تأثيرات هامة فى إقامة نظام الأعمال العالمى الجديد الذى شجع التجارة الإلكترونية والتسويق والتنافس باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة فى صراعها لغزو الأسواق فى مختلف دول العالم والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها فى الأرباح والنمو والازدهار، وكانت هذه الأسباب مدعاة للمنظمات أن تغير ثقافتها التنظيمية وأن تعدل من أنشطتها لكى تتواكب مع تلك المتغيرات حيث مثلت التجارة والتسويق والتنافس العالمى تحديًا هائلا، وتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة وتغييرًا شاملا لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم حيث تنفتح أسواق الدول جميعها بفضل الانترنت واتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995.

وتعتمد المنظمات المعاصرة على مراجعة مواردها المادية والبشرية وتقييمها من حيث الكم والكيف والنوعية، وتطوير أوضاعها وكذا تقييم مدى كفاءة وفاعلية موظفيها فى أعمال المنظمة وقدرتها التنافسية بعد أن مكنت تكنولوجيا المعلومات

المنظمات من التفاعل مع الأسواق العالمية والبيئة المحيطة وأداء العمليات والتفاعل مع المنظمات الأخرى والأفراد بفضل الإنترنت.

مزايا الانترنت للتجارة الإلكترونية:

بعد تزايد العمليات والتفاعلات الاجتماعية والسياسية التى أوجدتها الانترنت حيث تعمل عملها فى تنشيط كل من الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتى تمثل حركة التغيير الجديدة وبعد ظهور دورها فى تبادل وجمع وتوصيل المعلومات، سواء كان لحساب المنظمات أو الشركات التجارية أو الجامعات أو الإعلام وتزايد واستمرار هذا الدور فى التطور كلما زادت أنشطة الاقتصاد الإلكترونى بدأت فى أخذ مواقعها لتحل محل تقنيات وأساليب الاقتصاد التقليدية، وخاصة حين تمكنت الأمازون دوت كوم وغيرها Amazon.com من إحداث ثورة فى البيع بواسطة الانترنت، فإن الشركات والمنظمات والصناعات الأخرى قامت بالاتجاه إلى التجارة الإلكترونية بكافة أِشكالها آملة فى النجاح والتنافس.

ويعتبر الإعلان والتسويق على الانترنت ظاهرة إلكترونية عالمية، حيث نقلت هذه الظاهرة الاقتصاد إلى خارج حدود الدولة الوطنية، وأدركت العديد من الدول أن الأنترنت يقدم عولمة السوق بطريقة حديثة لم يشهدها التاريخ الإنسانى من قبل, بعد أن جلبت العولمة معها قيمًا وتعاملات اقتصادية خاصة مثل بطاقات الائتمان والإعلان العالمى وفاقت ايرادات الإعلانات العالمية فى الانترنت أكثر من 2 بليون دولار وسيتضاعف هذا الرقم بصفة دائمة.

لذلك يرى الباحثون إن تحديد سلوك المستهلك وقوته الشرائية للخدمات والمنتجات التى توفرها الانترنت سيصبح قوة وحقيقة اقتصادية بمرور الوقت, وهذه القوة الاقتصادية تمثل وعيا إقتصاديًا لنجاح مجموعة من المنظمات والمؤسسات والأنظمة التى استفادت من عالم الانترنت والذى استفادت من العالم الرقمي, والاقتصاد الإلكترونى والأنظمة العالمية التى تربط الأفراد بالانترنت بغض النظر عن فارق المساحة والوقت, وفى الوقت الذى كان فيه عنصرى الوقت والمساحة

أهم مميزات عصر الصناعة أصبح عصر الانترنت يوصف بأنه عصر المعلومات بغض النظر عن الوقت والمساحة.

ويحسب للإنترنت كوسيلة اتصال أنها ضاعفت من قوة الأفراد فى اتخاذ خيارات مختلفة بحيث أصبح بإمكان الأفراد الحصول على الأخبار مباشرة من الانترنت بدون تدخل لتصفية هذه الأخبار أو رقابتها بأى شكل من الأشكال, ومثلت المعرفة التنظيمية أساسا يعتمد عليه لتطوير المؤسسات والمنظمات.

تعريف التجارة الإلكترونية

وتعد عملية تبادل البيانات الكترونيًا وعقد الصفقات وتسهيل المعاملات المصرفية عن بعد وهى نظام يتيح عبر الإنترنت حركات البيع والشراء للسلع والخدمات والمعلومات, كما يتيح أيضا الحركات الإلكترونية التى تدعم عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات والمعلومات, حيث تتيح التجارة الإلكترونية عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء. ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكترونى يتواصل فيه البائعون (الموردون , والشركات, والمحلات) والوسطاء (السماسرة) والمشترون, وتقدم فيه المنتجات والخدمات فى صيغة افتراضية أو رقمية, كما يدفع ثمنها بالنقود الإلكترونية.

ويشير مصطلح التجارة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الاتصالات والصفقات مع جميع الأطراف ذوى المصالح مع الشركة مثل: الموردين والمؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية والمديرين والموظفين بشكل عام. وقد مرت التجارة الإلكترونية بمراحل تطويرية سريعة حيث وجدت فيها العديد من المنظمات الفرصة المناسبة لتحقيق إحتياجاتها التسويقية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها على المستوى العالمى.

وأصبح يطلق على التجارة الإلكترونية e- commerce: أى Eelectronic-Commerce.

كما يطلق عليها التجارة عبر الانترنت I-Commerce أى Internet commerce.

وقد استخدمت شبكة الانترنت فى التجارة الالكترونية لأول مرة فى عام 1995.

ويمتد مفهوم التجارة الالكترونية إلى خمسة أنواع من الأنشطة المتعلقة بالمعاملات التجارية:

1- الاعلان عن السلع والخدمات التى يتم عرضها عبر الشبكة من خلال محال البيع على الانترنت.

2- تبادل المعلومات والتفاعل والتفاوض بين البائع والمشترى من خلال البريد الالكترونى أو أى وسيلة اتصالية أخرى.

3- عقد الصفقات وإبرام العقود من خلال الشبكة.

4- سداد الالتزامات المالية من خلال وسائل الدفع الالكترونية.

5- عمليات توزيع وتسليم السلع والخدمات والمعلومات ومتابعة الإجراءات ويمكن أن يتم التسليم عن طريق الشبكة أو عن طريق القنوات التقليدية والتسليم المادى العادى.

وطبقا لتعريف منظمة التجارة العالمية فإن التجارة الالكترونية تعنى إنتاج وتوزيع وتسويق وتوصيل السلع والخدمات بوسائل أو أدوات إلكترونية.

وكما هو معروف تحقق التجارة منافع عديدة للمستفيدين والمتعاملين معها كافة إذ يمكن تقسيم فوائد التجارة الالكترونية وفقا للجهة المتعاملة معها إلى منافع للمنظمات ومنافع للمستهلكين ومنافع للمجتمع.

- أما منافع التجارة الالكترونية للمنظمات تتمثل فى الآتى:

أ- تقليل تكاليف تطوير وتوزيع واسترجاع الوثائق الورقية.

ب – تقليل تكاليف المخزون من خلال اعتماد نظام الإنتاج حسب الطلب " Just in time "

ج – تقليل تكاليف الاتصال والانتقالات وتعطى للمنظمة ميزة تنافسية

أما منافع التجارة الالكترونية بالنسبة للمستهلكين فتتمثل فى الآتى:

أ - تمكين المستهلكين من التسوق أو عقد صفقات طوال السنة

ب - تزويد المستهلك باختيارات أكثر ومنتجات وخدمات أقل تكلفة

ج - السماح للمستهلكين بالتعامل مع أفراد فى مجتمعات أخرى لتبادل الأفكار والخبرات.

د - تسهيل عملية المنافسة مما يؤدى إلى تخفيض الأسعار.

أما منافع التجارة الالكترونية للمجتمعات فهى كالآتى

أ - تمكين الأفراد من تأدية مهامهم التسويقية من منازلهم

ب - الشراء وسد الاحتياجات الإنسانية وزيادة الرفاهية الاجتماعية

ج - تسهيل عملية الخدمات العامة التى تقدمها مختلف المؤسسات الحكومية.

ويمكن تقسيم نشاطات التجارة الالكترونية بشكلها الحالى إلى قسمين رئيسين هما[1]:

- تجارة إلكترونية من الشركات إلى المستهلكين (Business-to-Consumer) ويشار إليها اختصارا بالرمز B2C وهى تمثل التبادل التجارى بين الشركات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى
- تجارة إلكترونية من الشركات إلى الشركات (Business-to-Business) ويشار إليها اختصار بالرمز B2B وتمثل التبادل الالكترونى بين شركة وأخرى.

وترجع أهميتها أيضًا فى التواصل الفعال مع الشركاء والعملاء:

حيث تطوى التجارة الالكترونية المسافات وتعبر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء وتوفر فرصة جيدة للشركات للاستفادة من البضائع والخدمات المقدمة من الشركات الأخرى (أى الموردين).

(1) http://www.mazoo.com/e-busnis.htm.

معوقات التجارة الالكترونية

- الأمية فى شكلها التقليدى
- الأمية المعلوماتية بالتعامل بالكمبيوتر
- الأمية اللغوية حيث تتم معظم التعاملات الالكترونية باللغة الإنجليزية
- عدم الانتشار لوسائل الاتصال عن بعد
- الطابع اللامادى غير الملموس وتخوف الكثيرين من التعامل مع أناس لا يواجهونهم وجها لوجه

استخدامات التجارة الالكترونية فى مصر

من المعروف أن استخدامات التجارة الالكترونية فى مصر يركز على النوع الأول من المبادلات (وهى المبادلات التى تتم بين منشآت الأعمال وبعضها B2B حيث تمثل 75% من استخدامات الإنترنت فى مصر)[1].

وقد فرضت التجارة الالكترونية على المنظمات وضع التوجه نحو العملاء Consumer على قمة اهتماماتها والمقصود بالتوجه نحو العميل، ضرورة الاهتمام والتركيز على طبيعة وخصائص العملاء خاصة مع تنوع واختلاف فئات العملاء خاصة وأن لكل منهم اهتماماته واحتياجاته وخصائصه وثقافة المجتمع المنتمى إليه وبالتالى اختلاف الكيفية التى يتم بها التواصل والاحتفاظ بالعملاء[2] ووفقا لذلك تبدو أهمية المتخصصون فى مجال العلاقات العامة وأدوارهم الهامة مع العملاء والمستهلكين بمعرفة خصائصهم الديمجرافية وإمكان التواصل معهم.

لذلك فإن كل من الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية يفرضان شكل أكثر تفاعلية على العلاقات العامة والإنسانية بما تتطلبه الطبيعة التفاعلية لكل منهما وهذا ما سوف ينعكس بالضرورة على المنظمات وبالتالى زيادة الحاجة إلى علاقات عامة أكثر تواجدا On Line P R وهذا ما سيتم الاحتياج له فى التعامل وما سيتم التركيز عليه.

(1) الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية لغربى أسيا، العدد الخامس 2010م.
(2) منار على حسن التجارة الإلكترونية، متطلباتها واستراتيجيتها وتنميتها مع الإشارة إلى مصر، مجلة البحوث الإدارية سنة 2005.

وقبل التعرض لأدوار العاملون فى العلاقات العامـة فى هـذا المجـال نعـرض للتسـويق الالكترونى لارتباطه بالتجارة الالكترونية.

ثانيًا: التسويق الالكترونى

هو استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة بـه لتحقيـق الأهـداف التسـويقية وتدعيم المفهوم التسويقى الحديث بما يترتب على ذلك من العديد من المزايـا الجديـدة والإمكانيات العديدة

وهو أدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك فى فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة وعملية التسويق عبر الأنترنت لا ترتكز فقط على عمليـة بيـع المنتجـات إلى المستهلك, بل تركز أيضا عـلى إدارة العلاقـات بـين المنظمـة, مـن جانـب والمسـتهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر[1] ومن هنا يبرز دور العلاقات العامة الذى يتطلب لتنفيذها هذا الـدور تنفيـذ آليـات الاتصـال الالكـترونى بـدءًا مـن المعرفـة التامة بالتعامل مع الجمهور فى الفضاء الالكترونى والتواجـد الـدائم عـلى الإنترنـت بـالرد على التسـاؤلات التـى يثيرهـا الجمهـور وتجديـد الموقـع ليـتماشى مـع كـل المسـتجدات الداخلية والخارجيـة والإلمـام بسياسـة الشركـة وتوجهاتهـا لحسـن إدارة العمـل وعـرض وجهات نظر الإدارة العليا حيث يجمع الباحثون أن التسويق الالكترونى (التسـويق عـبر الانترنـت) قـد تزايـدت أهميتـه بعـد الاسـتخدامات التجاريـة للانترنـت, وتزايـد أهميـة التجارة الالكترونية حيث فتح أفاقـا جديـدة فى عـالم الشراء ويتـيح التسـويق الإلكـترونى للمنظمة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فرديـة individual electronic marketing, فكلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المسـتهلك بصـورة شخصـية كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المنظمة حيث أصبح التسويق الالكترونى من ضرورات نجاح المنظمات والمنشات.

---

(1) عبير إبراهيم عزى: اتجاهات المعلنين نحو آليات التسويق الالكترونى وأثرها فى تحقيق المزايا التنافسية، (دكتوراه) كلية الآداب ـ جامعة حلوان 2013م.

مفهوم التسويق الإلكترونى:

التسويق الالكترونى هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك فى فضاء البيئة الإلكترونية من أجل تحقيق المنافع المشتركة, والبيئة الافتراضية للتسويق الالكترونى تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيات الإنترنت, حيث تعتمد على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك, بل أيضًا على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جانب آخر[1].

والتسويق الالكترونى هو البيع عبر الإنترنت " أنه التسويق بالريموت كونترول marketing By Remote ويتوقع خبراء التسويق أن يقارب مشتركى الإنترنت المشتركين فى التليفون المحمول للحصول على معلومات مجانية وفورية عن العملاء المرتقبين, حيث تضع الكثير من الشركات بيانات تفصيلية عن أنشطتها ومنتجاتها

كما يعنى التسويق الالكترونى مجموعة العمليات والوظائف التى تسعى إلى تسهيل تبادل وانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك, من خلال استخدام أدوات وأساليب تفاعلية تحقق المنافع المطلوبة لأطراف العملية التسويقية وتتم هذه العمليات فى ظل بيئة شديدة التعقيد والتغير[2]. لذلك يحتاج رجال الإعمال والمسوقون آليات جديدة ومفاهيم جديدة عند وضع إستراتيجية التسويق وتحديد الممارسات التى سيحتاج المديرون الذين ستكون لديهم رغبة فى البقاء والنجاح إلى تبنى مجموعة جديدة من المعارف حيث أصبحت الانترنت تمثل ثورة فى الفلسفات الفكرية والتنمية والعلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين

---

(1) يوسف أحمد ابو فارة: التسويق الإلكترونى، عناصر المزيج التسويقى عبر الإنترنت ط1 (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2004م).

(2) طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، كيف نواجه تحديات القرن 21 (القاهرة، دار الكتب المصرية 2000م).

والمستهلكين ,حيث تصبح ثورة تسويقية جديدة فى هـذا الـعصر حيـث أصـبحت تعمـل على تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة

أهم مزايا وفوائد التسويق الالكترونى:

*توفير الراحة للمستهلكين

* تحقيق عنصر السرعة فى أنجاز معاملات الشراء والبيع

* زيادة قدرة المستهلكين على إجراء المقارنات اللازمة بـين الأسـعار التـى تعـرض بهـا بدائل المنتجات.

* زيادة حجم المعلومات التى ستتوافر عن المنتجات والخدمات

*تنمية طريقة تفكير جديدة للمستهلك عند المرور بجميع المراحل التى يمر بها عنـد قيامه بشراء أى نوع من المنتجات أو الخدمات[1].

العوامل التى ساعدت على ظهور التسويق الالكتروني

1- أدت التكنولوجيا الحديثة إلى ازدهـار الاتصـالات عـبر وسـائل هـذه التكنولوجيـا الحديثة, وأدت إلى تطوير البنية التحتية لعملية الاتصال الإعلانى الإلكترونى

2- أصبح العـالم يعتمـد عـلى الإشـارات الرقميـة عـبر تكنولوجيـا وسـائل الاتصـال فى العديد من الصناعات المختلفة والعلوم المتطورة

3- أدت إلى زيادة أعداد مستخدمى الانترنت وإلى زيادة أعداد العملاء المحتملين

4- أصبح التسويق عبر الإنترنت متاح على مدار اليوم وفى جميع الأيام عـلاوة على أن التسويق عبر الإنترنـت لا يتـأثر بمشـاكل القيـود الزمنيـة أو بعـد المسافة, كما يتيح للمتسوقين القيام بعملية التسوق بطريقـة أسـهل مـن

---

(1) محمد عبد العظيم: التسويق الإلكترونى (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2008م).

التسويق التقليدي, وكذلك التبادل الالكتروني للبيانات, مما أى إلى تعاون غير مسبوق بين مشروعات التجارة مثل العلاقات الدائمة والشراكة الإعلانية, كما أسهم التسويق الإلكتروني في كثافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات, والتى يمكن للمتسوق الحصول عليها قبل الشراء, بالإضافة إلى تنوع المنتجات, المعروضة بسبب عدم محدودية المكان بعكس الحال في التسويق التقليدي, وأخيرا وجود عنصر المركزية, حيث يمكن لشركات التسويق الاحتفاظ بمنتجاتها وموظيفها في مكان واحد[1], وهو ما لا يتوافر مع التسويق التقليدى ويمكننا أن نلخص ازدهار التسويق الالكتروني في مجموعة عوامل هي:

ازدهار التسويق الإلكتروني:

1- يوفر التسويق الالكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم.

2- كما يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول على احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية

3- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقى إلكتروني للمنظمة يعطيها الفرصة في التعامل مع العملاء حيث تصل إليهم في كل مكان ووقت وأقل تكلفة.

ومن العوامل التى تؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية التسويق الإلكتروني

1- أن يكون موقع المنظمة مصمماً بشكل جذاب ومن السهل الوصول إلية لجذب العملاء لزيارة الموقع باستمرار وسهولة, وضرورة أن يحتوى الموقع

(1) عماد الحداد: التجارة الإلكترونية (القاهرة، دار الفاروق) 2004م.

على الكثير من الإعلانات والألوان الملائمة لطبيعة عمل المنظمة, وضرورة تطوير الموقع بشكل مستمر.

2- أن الموقع الالكترونى أداة ترويجية مهمة ويمكن تطوير استخدامها وبقوة فى المستقبل القريب للبحث عن الجديد فى عالم التسويق ومن المفيدأيضاً تحقيق التسويق الإلكترونى المشترك مع مواقع أخرى مما يحقق العديد من المكاسب والفوائد من خلال إعلان كل موقع عن الآخر, وهذا من شأنه توسيع القاعدة الجماهيرية للمتسوقين عبر الإنترنت[1].

3- الموقع أداه للتفاعل بين المنظمة والمستهلك وبين جميع جماهير المنظمة أو العكس وكما يستخدم الموقع لعرض وتقديم وتسويق المنتجات فأنه يستخدم إيضاً لتسويق الخدمات أو الحصول عليها.

الخدمة الالكترونية

فى العصر الحديث يستخدم كثير من العملاء الموقع الإلكترونى للمنظمة للحصول على المنتج وأيضاً على الخدمة إلكترونيا, وتعرف الخدمة الإلكترونية, بإنها الأفعال أو الجهود أو الأداء الذى يتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والتى تتيح للعميل الإطلاع الفهم والتعامل مع المعلومة والتى تشتمل على شبكة الإنترنت والمنافذ المعلوماتية والأجهزة المحمولة وتقوم المواقع الإلكترونية بعملية نقل المعلومات أو الخدمة للعميل, وهذه العناصر تتشابك وتساهم فى التفاعل بين العميل والمنظمة عن طريق قيام العميل بتجربة الخدمة الالكترونية والتأكد منها مما يدعم سمعة المنظمة ويحسن صورتها ويؤكد على مواكبتها لعصر التكنولوجيا

التحديات التى تواجه التسويق الالكترونى:

هناك العديد من التحديات وتتمثل التحديات التى تواجه التسويق الإلكترونى فى عدم توافر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات فى بعض الدول حيث أن

(1) ديفيد أبينجدون: التسويق خارج الصندوق، ترجمة خالد العمرى (القاهرة دار الفاروق 2008م).

استخدام الانترنت مازال غير متاح لبعض للمستهلكين وغير متساوى فى بعض الدول بالإضافة إلى انعدام القدرة المالية لدى العديد من المستهلكين للمشاركة فى الأسواق الالكترونية، علاوة على القصور فى نظم الاتصالات بعيدة المدى (Telecommunication).

- الأمية لدى البعض باستخدام الكمبيوتر الذى يعود لانخفاض ونقص التعليم الخاص بالكمبيوتر، أو انخفاض الرغبة فى تقبل التكنولوجيا الحديثة.

- عدم توافر عنصر الأمان قد يعوق أو يمنع بعض الشركات والمستهلكين من المشاركة فى الأسواق الإلكترونية، وذلك لشعورهم بأن درجة أو مستوى المخاطر التى يتحملونها غير مقبولة. وفى هذا الصدد يؤكد "روهم بيرنيل" (Rohm, pernul) على ضرورة توفير أسواق إلكترونية آمنة، حيث أن الانفتاح يمثل أحد أهم المزايا الخاصة بالانترنت، إلا أن ذلك قد تسبب فى زيادة المخاطر المتعلقة بالمعلومات أو الرسائل التى يتم إرسالها، والتى يمكن إعتراضها أو تغييرها، الأمر الذى يعنى عدم توافر عوامل الثقة والصدق لتلك الرسائل عبر الانترنت[1].

- عدم تجانس المستهلكين المرتقبين حيث أصبح للانترنت جمهور ضخم ومتنوع مقارنة بجمهور أى حملة تسويقية تقليدية، ومن ثم ففى إمكان الحملة التسويقية التى تتم من خلال الويب الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص يفوق ما قد تحققه الحملات الإعلانية التى تتم من خلال وسائل الإعلام التقليدية، وهو ما يجعل تحديد السوق المستهدف أمرًا أكثر صعوبة.

الحاجة إلى التحديث السريع والمستمر للمواقع لأن التصميمات التى يتم تنفيذها اليوم تحتاج إلى التحديث غدا وبصفة مستمرة[2].

---

(1) محمد عبد العظيم، (مرجع سابق).

(2) عماد الحداد: التجارة الإلكترونية، (القاهرة دار الفاروق 2004م).

- التغير فى تفضيلات المستهلكين من أهم التحديات التى تواجه المسوقين وتعمل الشركات الناجحة على التغلب على هذا التحدى من خلال ابتكار منتجات جديدة وتوجيه تفضيل المستهلك لها. مما يجعل التماشى مع التطورات التى يقوم بها المنافسون أو التفوق عليها لضمان اجتذاب العملاء وكسب ولائهم للموقع أمرا مؤكدا.

وجود قوائم الانتظار: حيث يعتمد التسويق الالكترونى على ما يسمى بقوائم انتظار العملاء، وهو ما يؤثر على إحساس المستهلك بصعوبة العملية الشرائية عبر الوسائل الإلكترونية، ففى حالة التسويق التقليدى نجد أن الفترة التى تستغرقها عملية وصول المنتج إلى المستهلك سريعة وانيه حيث أن المستهلك فى حالة التسويق التقليدية لا يضطر إلى الانتظار لوصول المنتج، أما فى حالة التسويق الإلكترونى تتم العملية الشرائية وتبادل المعلومات وبيع المنتجات ودفع الثمن إلكترونيا من خلال بطاقات الإئتمان دون أن يرى البائع والمشترى كل منهما الآخر، وعلى الرغم من أن المستهلك الإلكترونى يعانى من الانتظار إلا أن ذلك يكون فى مقابل منفعة أخرى يحصل عليها قد تتمثل فى انخفاض السعر مقارنة بشرائه لنفس المنتج من خلال الوسائل التسويقية الأخرى وأن الانتظار لدى المستهلك تميزة بعض العوامل من أهمها: (حجم المنفعة المتوقع من استخدام المنتج، قلة حجم المخاطر المتوقعة من استخدام المنتج، نوعية المنتج وما يقدمه من ضمانات، محتوى الرسالة الإعلانية وما تشمله من وعود، خصائص للمستهلك) [1].

- زيادة حدة المنافسة: إن سهولة الدخول إلى سوق التجارة الالكترونية قد زاد من حدة المنافسة بين الشركات لجذب انتباه مستخدمى الانترنت، وهناك الكثير من المواقع التى تعرض المنتجات نفسها، لهذا السبب، على المنتجون أن يحرصوا على تميز موقعهم وتفرد المنتجات التى تعرضها.

---

(1) عماد الحداد (المرجع السابق).

- التشبع حيث يوجد فى الوقت الحالى آلاف من مواقع التجارة الإلكترونية التى يمكن لأى شخص الوصول إليها من خلال الانترنت، ويمكن القول فى هذا الصدد أن توفير سلعة أو خدمة فريدة على الإنترنت هو أمر فى غاية الصعوبة، وذلك لأن هناك العديد من الشركات التى تتشابه فيما تقدمه من سلع وخدمات.

- التأخر فى الشحن: فى بعض الحالات تفوق مصاريف شحن المنتج مقارنة بحجم الخصومات التى حصل عليها العميل تكلفة التسويق من خلال الانترنت، حيث أن بعض المنتجات التى يتم بيعها عبر الإنترنت يشكل شحنها صعوبة بسبب ضخامتها- الأمر الذى يجعل الشحن سببًا فى حدوث تأخير فى إتمام الصفقة واستلام العميل للمنتج الذى اشتراه.

- فى حالة التسويق عبر الهاتف أو البريد الإلكترونى[1] أشارت بعض الدراسات مثل دراسة فرامى، رام (Avrahami,Ram,2008) إلى أن التسويق المباشر من خلال هاتين الوسيلتين قد يتسبب فى إهدار وقت المستهلك، مما قد يجعله نشاطًا تسويقيا غير مستحب أو غير مرغوب، وأنه قد يتسبب فى (انتهاك الخصوصيات) على الرغم مما وصل إليه من تطور وتقنيات. مما يشير إلى ضرورة الأخذ ببعض القوانين والتعليمات لحماية المستهلك.

- فقد المستهلك التقليدى من أكبر التحديات التى تواجه التسويق الإلكترونى، حيث يفتح التسويق الإلكترونى المجال للمستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المطلوبة من أى مكان فى العالم. على أسس تنافسية، وبالتالى يمكن أن تفقد بعض المؤسسات الوطنية العديد من العملاء والمستهلكين التقليديين بسبب (المنافسة الشديدة) على الجودة والأسعار.

---

(1) رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999م).

- الافتقار إلى التفاعل الاجتماعى: فعلى الرغم من التطوير الذى حدث فى تصميم بعض المواقع الإلكترونية فى محاولة لإشعار العميل بأنه يتجول بالفعل داخل المتجر، بعربة التسوق، ووضع منتجاته التى يرغب فى شرائها بداخلها، إلا أن العديد من المشترين مازالوا يفضلون التجول فى المحلات والمعارض والمراكز التجارية التقليدية، كنوع من الترفيه والاستمتاع بقضاء الوقت متنقلين من متجر إلى آخر.

- الأفتراضية: عند إجراء البحوث يقوم بعض المستهلكين بالإدلاء ببيانات أو إجابات غير صحيحة للتساؤلات التى يطرحها عليهم رجال بحوث التسويق، مما يتسبب فى نتائج غير دقيقة حول المستهلكين المرتقبين، ومن ثم التأثير السلبى على البحوث والاستبيانات التسويقية إلى جانب ذلك هناك مجموعة معلومات تمثل تحديا لاذدهار التسويق الالكترونى وتتمثل فيما يلى:

معوقات التسويق الالكترونى المحلية:

1- التحديدات التنظيمية بمعنى تحديث ثقافة العمل (إعادة الهيكلة – دمج بعض الأنشطة والفاعليات الاتصالية التسويقية بما يتمشى مع النظريات التكنولوجية).
2- تطوير المواقع الالكترونية بسرعة تتناسب مع متطلبات التسويق الالكترونى من حيث الأسعار وشكل السلعة وظهور استخدامات جديدة.
3- عوائق الثقافة من اللغة والعادات والقيم وضرورة إحداث نقلة فى ترجمة النصوص إلى لغة يفهمها العملاء.
4- عدم المحافظة على الخصوصية والأمية وتخوف البعض من التعاملات التجارية الالكترونية.
5- عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الانترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم فى فحصها قبل الشراء.
6 - عدم توافر أجهزة الكمبيوتر لدى نسبة كبيرة من الأفراد فى الدول النامية.

7 - عدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة فى بعض الدول النامية.

8 - بطء شبكة الانترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية فى بعض الدول.

- غياب البنية التحتية الالكترونية.

- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الالكترونى لدى بضع رجال العلاقات العامة بالمنظمات أو الشركات.

- ارتفاع التكلفة للتحول إلى التسويق الالكترونى.

الترويج الالكترونى:

يتم الترويج الالكترونى: من خلال الإعلان الالكترونى، والإعلان فى الترويج الإلكترونى يتماثل مع الإعلان فى وسائل الإعلان التقليدية، حيث تقوم الشركات بعرض موادها الإعلانية فى مقابل مبلغ نقدى، ويعتمد الإعلان الإلكترونى على إدراك احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال بناء قواعد بيانات متخصصة فى تحديد ما سيمثل قيمة لهؤلاء المستهلكين فى المستقبل حتى يكون لديهم القدرة على تحويل هذه القيم إلى منتجات تشبع حاجات ورغبات المستهلك.

الاعلان الالكترونى:

يوفر الإعلان عبر الانترنت للمعلنين مزايا جديدة لا توفرها قنوات الإعلان الأخرى حيث يتمكن المستهلكين من التعرف على المنتجات بصورة دقيقة دون أن يكون هناك محددات زمنية لتوقيت عرض الإعلان، بعد أن اسهمت تكنولوجيا الأبعاد الثلاث فى عرض المنتجات بصورة أفضل مما كان متاحًا فى السابق، ويتيح الإعلان للمنظمة إجراء دراسات حول جدوى الإعلان، وبالإمكان حصر عدد الزيارات وعدد الطلبات على أى موقع، وتعتبر تلك من القضايا المهمة لمخططى السياسات الاتصالية بالمنظمات ولمسئولى الإعلان والعلاقات العامة.

وتستفيد منظمات الأعمال الالكترونية من نظم معلومات التسويق الالكترونية

فى تنظيم حملاتها الإعلانية والإعلامية سواء كانت هذه الإعلانات تعرض فى موقع المنظمة على شبكة الانترنت أو فى أية مواقع أخرى على الشبكة.

ويمكن تلخيص المزايا التى يتمتع بها الإعلان عبر الانترنت مقارنة بالإعلانات التقليدية، فيما يلى:

مزايا الإعلان الإلكترونى:

1- الحصول العملاء على بيانات تفصيلية عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

2- الدخول إلى موقع المنظمة وإنجاز أمر الشراء مباشرة من الموقع واستلام المنتج حسب طريقة الاستلام والشحن المتفق عليها.

3- تقصير مراحل مشاهدة الإعلان وإدراكه والتأثر به وصولًا إلى إجراء جولة تسوق فى الموقع وتتحقق السرعة بسبب الطبيعة التكاملية للانترنت.

4- الحصول على بيانات ومعلومات مرتدة من المستهلك بصورة فورية.

5- إجراء التعديلات والتغييرات على محتوى النص الإعلانى والرسالة الإعلانية استجابة لبعض المتغيرات التسويقية[1].

الوجود الفعال للإعلان الالكترونى يحقق المرونة والاتصال المستمر بالعملاء خاصة، مع ضرورة وضع الإستراتيجية المناسبة.

وحتى يتحقق ذلك على المؤسسة القيام بما يلى:

- تحديد فئة الجمهور التى ترغب فى جذبها إلى الموقع، والأغراض التى تسعى إلى تحقيقها، فالنجاح فى التسويق الالكترونى يعتمد على التنظيم وليس العشوائية.

- تحديد القطاعات المستهدفة مع تحديد الوظائف التى تريد أن تقوم بها المؤسسة فى الموقع.

(1) طلعت أسعد (مرجع سابق).

- مراقبة تنفيذ الإستراتيجية وتطوير الأساليب التى تساعد على فهم وتحديد ما يلزم اتخاذه من إجراءات، والتركيز على التحاور مع زوار الموقع والتعرف على اتجاهاتهم.

- الاهتمام بمحركات البحث عند تصميم الموقع ووضع قائمة مكونه من 15 إلى 30 كلمة أساسية مرتبة ترتيبًا هرميًا، وهذه الكلمات هى التى تحدد فرص ظهور الموقع ضمن نتائج البحث.

- إرسال الرسائل إلى محررى الصحف والمجلات التقليدية والالكترونية لإضافة اسم الموقع فى الوقت المناسب.

- الإعلان عن طريق المواقع المشهورة للاستفادة من دخول العديد من المستخدمين لهذه الموقع وتعريفهم بالمنتجات.

- عرض المنتج فى بعض الأسواق والمكتبات الالكترونية مثل أمازون، والنيل، والفرات.

- الإعلانات فى المواقع المجانية بواسطة الأشرطة الإعلانية.

- التعاون قدر المستطاع مع مزود خدمات الانترنت التى تتعامل مع المؤسسة.

- إرسال الرسائل الأسبوعية أو شبه اليومية عن طريق المنتديات ومجموعات الأخبار والبريد الالكترونى.

إن الأعمال الالكترونية هى التى تتضمن جميع الآليات الالكترونية التى تمكن من ممارسة جميع الأنشطة داخل الشركات والمنظمات مع عملائها وموزعيها ومورديها، وفى المقابل نجد أن التجارة الالكترونية تنطوى على عمليات البيع والشراء المدعمة بالوسائل الالكترونية من خلال الانترنت.

ولذا تعتبر الأسواق الالكترونية بمثابة الأماكن الخاصة بهذه التجارة وذلك كبديل عن الأماكن المادية والأسواق، ويستخدم البائعون تلك الأسواق الالكترونية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم الكترونيا كما يستخدمها المشترون للبحث عن المعلومات، وتحديد ما يرغبونه، كذلك إعطاء أوامر الشراء الخاصة بهم

باستخدام كروت الائتمان أو أى وسائل دفع الكترونية أخرى[1] ويمكن أن يساعد ممارسو العلاقات العامة فى هذا المجال بتسهيل القيام بهذه المهمة بإدارة العلاقات وإدارة السمعة للمنظمة لنجاح عملية البيع وتزايد الفوائد عند استخدام الانترنت فى التجارة أو التسويق الالكترونى خاصة بعد تزايد حده المنافسة وبعد إلغاء حواجز الحدود الجغرافية بتزويد العملاء بالبيانات بشكل واسع وسريع وسرعة أداء الخدمة إضافة إلى توفير خدمات الاتصالات الالكترونية بشكل كبير.

وبناء على ما سبق فإن التسويق الالكترونى هو تطبيق لسلسلة من العمليات والخطوات التى ترتبط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التى تهدف إلى:

- إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق، وذلك لزيادة المنافع التى يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفعالة للسوق، الاستهداف، التمييز واستراتيجيات تحديد الموقع.
- تخطيط أكثر فعالية وواقعية لتنفيذ الأفكار، والتوزيع، والترويج، وتسعير السلع والخدمات.
- ابتكار عمليات تبادلية تفى بحاجات المستهلكين الفردية وكذلك أهداف المؤسسات المنتجة.

إن المزيج التسويقى الالكترونى يتميز عن المزيج التسويقى التقليدى فيما يلى:

أولا: أن تكنولوجيا التسويق الالكترونى تقوم بتطوير العديد من استراتجيات التسويق التقليدى. حيث ينتج عن التحويل التسويقى نماذج جديدة تزيد من القيمة والمنافع التى يحصل عليها المستهلك وتبنى معه علاقات جديدة أو تزيد من قدرة الشركة على تحقيق الأرباح.

ثانيا: أنه يزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية من خلال تطوير وسائل التقييم، من حيث السرعة والدقة، فمن خلال البريد الالكترونى يمكن تقييم نشاط

(1) سحر توفيق صبره: التسويق الإلكترونى، (القاهرة، دار الأعصار العالمى للنشر والتوزيع 2010م).

أى شركة على مستوى العالم فى لحظات، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة مثل الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد من خلال الانترنت، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال[1].

أهم المميزات التى يمكن الحصول عليها من التسويق الإلكترونى:

1- ساعد التسويق الالكترونى الشركات على الدخول فى الأسواق الدولية بشكل سهل دون صعوبات

2- للتسعير أهمية كبيرة فى التسويق الالكترونى لأن الشركات التى تضع أسعارها تساعد الملتقى على دراسة ميزانياته وتحديد أولوياته مما يزيد مصداقية الشركة

3- التسويق الالكترونى يعمل على إعطاء معلومات وافيه عن السلعة

4- تخفيض السعر بالمقارنة مع السعر فى حالة التسويق التقليدى لتخفيضه تكاليف التوزيع والتخزين والترويج.

5- تخفيض السعر فى التسويق الإلكترونى يعطى ميزة فى المنافسة مع الشركات التى تسوق تقليدياُ.

6- من أهم أسباب اتجاه المستهلكين إلى التسويق عبر الإنترنت هو تخفيض زمن البحث عن السلع ووجود بدائل كثيرة متوافرة على شاشة الكمبيوتر, وأيضا إمكانية الحصول على السعر الأدنى

7- سهولة إرسال العروض الترويجية الخاصة بالتخفيضات أو بمناسبات معينة أو عروض تصفية منتج ما.

8- يساعد التسويق الالكترونى على تواصل وبقاء الزبائن بشكل دائم على الاطلاع على الخدمات والمنتجات.

---

(1) عبير إبراهيم عزى: (مرجع سابق).

مهام العلاقات العامة لخدمة التسويق الالكترونى:

لنجاح التسويق الالكترونى ينبغى توفر العديد من الشروط الهامة والخطوات التى يحرص المتخصصون فى العلاقات العامة على القيام بها وأهمها:

1- تحقيق المنفعة للزبون: لابد أن يشعر الزبون بتحقيق منفعة معينه لذلك ينبغى أن يتضمن موقع المتجر الالكترونى جميع الخدمات التعزيزية, وأن تسعى المنظمة قدر الإمكان إلى تحقيق الحاجات والرغبات لجمهور العملاء، وهى مهمة أساسية للعلاقات العامة.

2- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الالكترونية بأن تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين التسويق الالكترونى وبقية أنشطة الأعمال الالكترونية الأخرى وتنعكس هذه الأنشطة فى كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الالكترونى (مرحلة الإعداد ومرحلة الاتصال ومرحلة التبادل ومرحلة ما بعد البيع)

3- عرض محتويات وخدمات المتجر الالكترونى فى صورة فاعلة تلائم الطبيعة الخاصة للأعمال الإلكترونية لأن أساليب عرض المتجر الإلكترونى تختلف عن الأساليب المستخدمة فى ميدان الأعمال التقليدية traditional Offline Business حيث أن التسويق الالكترونى له طابعه الذى يميزه عن التسويق التقليدي, ولذلك من الضرورى أن يتضمن موقع المتجر الالكترونى ثلاث جوانب أساسية هى:

أ- توفير المعلومات اللازمة حول المنتجات المعروضة مثل المعلومات حول المنتج ووسائل استخدامه

ب-تمكين الزبون من الاتصال والتفاعل مع عناصر العملية التسويقية بدءًا من الباعة ومدير المتجر الالكترونى والجماعات المرجعية والزبائن القدامى, ويتطلب ذلك توفير الأدوات والوسائل الالكترونية اللازمة لتحقيق ذلك بأقصى فاعلية[1].

---

(1) Bennet, Peter, Dictionary of Marketing terms (Chicago American Marketing Association 2000).

ج- تحقيق التبادل بفاعلية يتطلب توفير كل ما يلبى رغبات الزبون, وتوفير الخدمات التكميلية التى تتعلق بالمنتج وهذه المهام الأساسية تتطلب دوام وجود رجال العلاقات العامة والتسويق وتحقيقهم لكافة طلبات العملاء وتلبية رغباتهم.

إستفادة المنظمات من التسويق الإلكترونى:

عمل التسويق الإلكترونى على تحقيق أهداف المنظمات من خلال:

1- زيادة الربحية وزيادة العائد على الاستثمار.

2- تخفيض التكاليف.

3- زيادة عدد العملاء.

4- زيادة الإنتاجية.

5- السرعة فى الاتصال بالأسواق الخارجية والعملاء المحليين.

لقد غيرت الانترنت هيكل المنافسة بين المنظمات على المستوى الإقليمى والعالمى وخلقت تنافسا حادا بين الشركات ومنظمات التجارة الالكترونية

وينبغى على المؤسسات مراقبة نتائج الإستراتيجية التسويقية عبر الإنترنت بصفة دائمة والعمل على تصحيح الأخطاء وينبغى على ممارسى العلاقات العامة مواكبه تلك الأحداث وأخذ جميع هذه التغيرات الجديدة فى اعتبارهم عند القيام بأدوارهم فى هذا المجال الهام.

إن تأثير وسائل الإعلام الحديثة والالكترونية على ممارسى العلاقات العامة بفعل الإعلام الرقمى قد مثل ضغوطا على ممارسى العلاقات العامة فى سرعة الأداء وتطوير وتغيير معلومات المواقع الإلكترونية وتضمينها كل جديد عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها وأن الطبيعة الرقمية للإعلام الحديث تفرض على ممارسى العلاقات العامة ضرورة الإلمام بالجوانب التكنولوجية مثل كيفية معرفة تصميم وإدارة الموقع الإلكترونى للمنظمة والتعامل مع الأدوات المعلوماتية عند القيام بالعمل وفى مجال تنظيم التفاعليات والمؤتمرات أصبحت قدرة ممارسى العلاقات

العامة على تقديم عروض المنتج للمنظمة أو خدماتها على أجهزة الحاسب وأجهزة العرض وسرعة التقديم والعرض من المسلمات. وفى مجال البحث والتخطيط والتقييم للأعمال بعد أن أصبحت هناك المجتمعات الافتراضية والمواقع الاجتماعية على شبكة الإنترنت وعلى ممارسى العلاقات العامة متابعتها باستمرار للتعرف على اتجاهات وآراء الجماهير فيما يتعلق بالمنظمة والقضايا والمنتجات والأفكار ذات الصلة بمجالات أعمالهم. ولذلك أصبحت معرفة التكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها وتعلمها ضرورة للنجاح فى العلاقات العامة وأصبح من الضرورى تهيئة وإعداد جيل من الممارسين القادرين على التعامل والتواكب بشكل إيجابى مع تلك التكنولوجيا الهامة.

ومن ثم تقوم المنظمات بتغيير ثقافتها السائدة بها المرتبطة بالعمل والإنتاج حيث تنعكس الثقافة فى طرق التعامل داخل المنظمة، حيث تعاملاتها مع عملائها ومستهلكيها ونظرائها ومنافسيها بل والمجتمع المحلى والعالمى الذى تتواجد به والقوى المنظمة لأنشطتها من الأجهزة التشريعية أو القانونية أو غيرها من أجهزة الإعلام والأجهزة الأخرى. إضافة إلى قوى المجتمع المدنى الذى تتصل به. وسواء كانت هذه الصلة تقوم على المنافسة أو الدعم أو التدعيم أو الاحتضان بين المنظمات وبعضها أو بينها وبين التجمعات الأخرى. فإن هذه المنظمات والمنشآت أصبحت تعمل فى بيئة مغايرة تختلف كليةً عما اعتادت عليه وعما نظمت نفسها للتعامل فى إطاره، حيث أصبحت هذه المنظمات تواجه قوى عالمية تمثل تحديًا واستنفارًا جديدًا ومختلفًا كلية عن نظمها وتشريعاتها وممارستها وسياساتها التى اعتادت عليها، هذه التحديات تتنوع ما بين تحديات تكنولوجية جديدة فرضتها عليها قوى عالمية فى عالم يزخر بالمعارف والمعلومات التكنولوجية الحديثة فى نظمها وعملها ونظام عالمى لم تعهده من قبل واتفاقيات عالمية تجارية فرضتها قوى سياسية خارجية أصبحت متشاركة معها وملزمة لها، ووجب عليها التعامل فى إطارها مع ظهور وتطبيق الوسائل التكنولوجية الجديدة مثل الانترنت وأشباهها من إنترانت وإكسترانت..

هذه المستحدثات يتطلب تحقيقها تغيير ثقافة المنظمات الإنتاجيـة والخدميـة التـى تعمل فى البلاد وزرع قيم جديدة تتضمنها هذه الثقافة المحفزة التى يجـب أن تتوخاهـا كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية.

الفصل السادس

المسئوليـــة الاجتماعيـــة

وثقافة المنظمات

مقدمـة:

إن المسئولية الاجتماعية للمنظمات والشركات ترتبط إلى حد كبير بثقافة المنظمة وما يسود بها من قيم لذلك أصبح تعديل ثقافة المنظمة أو تغيرها مهمة من مهام العلاقات العامة وأوجبت الظروف المتغيرة فى السنوات الأخيرة - أن تكون هـذه المهـام مـن أهـم مهـام علـم الإدارة حيـث أنهـا شـامله ومطلوبـة ومتجـددة أوقـات التغيـير وانتقـال المجتمعات من حال إلى حال ومـن حقبـة إلى حقبـة أخـرى ومـن وضـع إلى وضـع آخـر تقتضيه الظروف المجتمعة. أن هذه المسـئولية تعـد مـن مسـئوليات الدولـة وأنهـا مـن مسئوليات المنظمات والمنشآت أيضًا ومن ثم تدخل فى إطار المسئولية الاجتماعيـة تجـاه المجتمع والتى تتولاها المنظمات الإنتاجية والخدمية.

يرى الباحثون أن المسئولية الاجتماعية كمفهوم يهدف إلى ترويج ممارسـات الأعـمال المسئولة للمنظمة وترتبط بشكل وثيق بالاستراتيجية العامة للمنظمة وأصـبحت أولويـة هامة من أولويات المنظمات والشركات باعتبارها عملية من عمليات المنظمة أو الشركـة، حيث أنها تعطى قيمة مضافة للشركـة والمنظمـة، لما تحققـه مـن منـافع مبـاشرة وغـير مباشرة وتحسن المسئولية الاجتماعية من تنافسـية الشركـة، وهنـاك علاقـة إيجابيـة بـين الانغماس فى المسئولية الاجتماعية والنجاح المالى للشركـة حيـث وجـد البـاحثون أن أكـثر حافز للممارسة الناجحه هو المنافع الاقتصادية المتحققة من خلال المنافع الغير المبـاشرة والمتحققة من تحسين سمعة الشركة وصورتها الذهنية.

وهنا تثار بعض التساؤلات عن ثقافة المنظمة وارتباطها لدى المسئولون والقادة بهـذا السلوك وبالمسئولية الاجتماعية بها.

وهل لدى المسئولون والقادة الإيمـان الحقيقـى والفعـلى لـدور المنظمـة فى المجتمـع

وأدوارها تجاه أفـراده ومؤسسـاته؟ أم أن الواجبـات التـى تؤديهـا المنظمـة تجـاه أفـراد المجتمع هى من قبيل الترويج والتسويق لصورتها ولمنتجات المنظمة أو خدماتها.

- وهل برامج المسـئولية الاجتماعيـة للشركـات والمـنظمات تعـد جـزءًا مـن النسـق القيمى الخاص بالمنظمة أو بالشركة؟ وهل يرتبط بثقافتها التنظيمية؟
- هل تختلف برامج المسئولية الاجتماعية تبعًا لاختلاف ثقافة المنظمات؟
- هل تختلف برامج المسئولية تبعًا لاحتياج المجتمع ومتطلباته أم تبعًا لإسـتراتيجية الشركة أو المنظمة وأهدافها؟

إذا كانت ثقافة المنظمة تـدور حـول الاعـراف والقـيم والاعتقـادات السـائدة داخـل المنظمة والتى تعمل على تأكيد الانتماء وتقوية علاقه العاملين ببعضهم وبـالآخرين مـن المتعاملين مع المنظمة.. فـإن هـذه الثقافـة سـتنعكس فى مجملهـا عـلى العـاملين وعـلى الجمهور الداخلى بوجه عام، بيد أن هذه الثقافة لا بد وأن تؤمن بأنهـا انعكـاس لثقافـة المجتمع الذى توجد به ومن ثم فإن علاقتها بالمجتمع الخارجى للمنظمـة أى بـالجمهور النوعى أو جماهير المصالح هى علاقة قوية يسودها التفاهم والوئام والنجاح فى تحقيـق الأهداف المتعلقة بالمنظمة ولذلك فهى تهتم بنشر القيم الإيجابية خارج المنظمة لتأكيد المعانى الطيبة وتقوية العلاقات بين المنظمة وجمهورها ومجتمعها المحلى..

وليس أوضح وأهم من ذلك سوى قيامها وإيمانها بدورها تجـاه البيئـة المحيطـة بهـا وتقديم الأدوار التى تؤكد على إيمانهـا بالمسـئولية الاجتماعيـة تجـاه تلـك البيئـة وتجـاه المجتمع الذى توجد به..

وإذا كان مفهوم المسئولية الاجتماعية قديم وممتـد فى تـاريخ المـنظمات فإنـه فى العصر الحديث قد اتسع وأصبح أكثر وضوحًا وإلزامًا وتطور تطورًا كبيرًا كـما سـيتبين وفى هذا الصدد يرى P.Bennis أن إدارة العلاقات العامة تقوم بدور مهم فى تشـكيل الثقافة العامة للمنظمة حيث يجب على المنظمة تطوير الرؤيـة التـى ستصـبح فـيما بعد جزء من الصورة الذهنية المؤدية إلى تحقيـق المسـتقبل المرغـوب فيـه للمنظمـة وحينئذ تتحقق للمنظمة أهداف واتجاهات واضحة ويستطيع الأفـراد العـاملون بهـا

أن يعلنوا عن أنفسهم باستمرار إما عن طريق دورهم فى المنظمة أو عن طريق دور المنظمة فى المجتمع وهذا يعطى تأثيرا وحماسًا قويًا يدفع دوما إلى الإنجاز[1].

وما من شك فى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بهذه الأدوار وبرأى وبسلوك الجمهور خاصة وأن نتائج الابحاث أثبتت أن 70% من المستهلكين يفضلون الشراء من شركات لديها مسؤولية اجتماعية متميزة تجاه المجتمع. وأكد بحث أجرته (شركة هيل آند نولتون) على أن 79% من المستهلكين أكدوا على أن مواطنة الشركات تتدخل بشكل قوى فى قرارات الشراء.

وأن القيام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدى إلى تحسين السمعة بشكل خاص للعملاء وخاصة منذ أن أصبح للسمعة الطيبة تأثيرات على رضا المستهلكين والعملاء، كما أن المسؤولية الاجتماعية وثيقة الصلة وترتبط بأهداف الاتصال الداخلى عمومًا فالموظفين يمثلون قناة اتصال قوية من خلال اتصالاتهم الايجابية خارج المنظمة عبر ما يقدمونة من معلومات للآخرين ومن خلال هذه المسؤولية الاجتماعية يزيد رضا وامتنان الموظفين[2].

وهناك اهتمام عالمى متزايد نحو المسؤولية الاجتماعية والتى تحتاج لأن تكون مؤثرة وأن تأخذ شكلًا تنظيميًا له خطة محددة، وفى دراسة استقصائية أجرتها شركة ماكنزى الاستشارية فى الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008 حول تقدير قيمة المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمت عينة مكونة من 238 مديرًا تنفيذيًا وضح أن تزايد وعى المستثمرين لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية والبيئية يمكن أن يخفف من آثار الأزمات ويعمل على تحقيق سمعة جيدة للشركات كما أنه يؤدى إلى زيادة معدل الربح لتلك الشركات التى تطبق المسؤولية الاجتماعية.

---

(1) Dave Needhan, Rob drans Field & Others, Business for higher Awards, 2nd. ed (U.S.A. Heire mann 1999).

(2) Gregory birth, lauralllia; Communications: the practing in the top 300 Companiein Switzerland / "paper ptesented to 10th Internationl conference on corporare reputation may 2003.

إذا اعتبرنا الأدوار التى تقوم بها المنظمات تجاه الجمهور وتجاه المجتمع نوع من الالتزام الأدبى والاجتماعى اتجاهها، فإنها نوع هام من المسئولية الاجتماعية، وأن هذه المسئولية فى العصر الحديث بعد تزايد دورها وأهميتها أصبحت لها فلسفتها ومرجعيتها بل أصبحت قيمة من القيم الهامة يجب أن تمارس وتغرس فى وأثناء الممارسة المجتمعية للمنظمات خاصة بعد التغيرات التى حدثت على المستويين الداخلى والخارجى.

لقد تطورت المسئولية الاجتماعية من مجرد الأعمال الخيرة إلى استراتيجية عمل متكاملة وأصبحت ترتبط بجوهر واستراتيجية عمل المنظمات والشركات وأهدافها الرئيسية ويرجع المصطلح إلى القرن الثامن عشر حينما أعلن آدم سميث أن احتياجات ورغبات المجتمع تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات الاقتصادية والمجتمع وتمثلت المسئولية الاجتماعية فى بداية مفهومها بالأخذ بالجانب السلبى، وهو أقل درجات المسئولية الاجتماعية والذى تمثل فى الامتناع عن أعمال تضر المجتمع أو تضر البيئة إلى أن وصل المفهوم إلى الجانب الإيجابى وهو الارتقاء إلى المشاركة فى الأعمال التى تعود بالنفع على المجتمع أو تساهم فى تطويره وتحسينه وترقية ظروف الحياة به وتحسين الظروف الحياتية لأفراد المجتمع ولذلك أصبح ينظر إلى المسئولية الاجتماعية.

- بأنها استخدام قدرة الأعمال لخلق عالم أفضل.
- وأنها التزام المنشأة تجاه المجتمع الذى تعمل فيه.
- وتبعا لتعريف البنك الدولى فهى التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة فى التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلى والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية فى آن واحد.

- أما آدم سميث (Adem Smiyth) فينظر لها بأن كافة منظمات الأعمال التى تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفًا أحاديًا تسعى إليه المنظمة.

- والمسئولية الاجتماعية هى الأنشطة التى تمارسها المؤسسات فى سبيل خدمة المجتمع.

- وهى الالتزام من قبل الشركات بالتصرف أخلاقيًا، والمساهمة فى تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية ظروف المعيشة للقوى العاملة وعائلاتهم.

- والمسئولية الاجتماعية هى تذكير المؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذى تنتسب إليه.

أما البعض فيرى أن مقتضى هذه المسئولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإدارتها المنفردة تجاه المجتمع[1]. وأنها تعمل على المساهمة فى دعم البنية التحتية، بإنشاء الجسور والحدائق، والمساهمة فى الحد من مشكلة البطالة ودعم بعض الأنشطة مثل أقامة أو تدعيم الأندية الترفيهية، واحترام العادات والتقاليد، ودعم مؤسسات المجتمع المدنى، والدعم المتواصل لمراكز البحوث والمستشفيات، ودعم الرياضة والفن والتعليم وهى بهذا المعنى تعنى بخدمات البيئة ولمتطلبات أفراد المجتمع.

المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة:

يرى (Cannigan and Attala) أن المسئولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيًا أى تقع ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة ويعنى أن

(1) WWW. Mendicants.com/articles/shows.arnx? id: 40 availalile 4/3/2012, ahmed Ebada Elarab:

والمسئولية الاجتماعية Corporate social responsibility: هو العمل على تحقيق المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة داخل البيئة المشتركة[1].

وهى ممارسة الشركة لدورها الاجتماعى فى المجتمع من خلال منع الأضرار التى يمكن أن تنتج عن عمل الشركة فى المجتمع والبيئة والمشاركة فى تنمية المجتمع أو البيئة، والمشاركة فى حل مشكلات الآخرين، مع رعاية بعض الأحداث والمناسبات الهامة، ورعاية بعض المشروعات والإنشاءات القومية فى المجتمع.

وفى هذا الصدد يعرف Robinson سمعة الشركة بأنها الرابطة العاطفية بين المستهلكين والشركة، والتى تكتسب عن طريق المسئولية الاجتماعية ويعرفها Bromley بأنها ما يتم اعتقاده بصفة عامة عن شيء أو شخص.

وتسعى المنظمات إلى تعميق علاقاتها مع المجتمع الذى تتواجد فيه وتتعامل معه وتتميز هذه العلاقة بالالتزام والحساسية تجاه واحتياجات أفراد هذا المجتمع وتلعب المنظمات فى هذا الصدد دورًا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حتى يكون المجتمع هو المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال بنجاح وتقدم.

لذلك تعمل المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الجمهور من المستهلكين والعملاء وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وللخدمات والالتزام الكبير بالكمال ورضاء وسلامة الزبائن وهو ما يسمى بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات تجاه البيئة والمجتمع الذى توجد فيه.

المسئولية الاجتماعية والأداء الاجتماعى:

وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعى حينما أوضح "Sheldon" أن "مسئولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعى والمنفعة المتحققة للمجتمع. وفى عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسئولية الاجتماعية

---

(1) محمد محمد البادى، المنهج العلمى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة، ط1، القاهرة: (العربى للنشر والتوزيع، 1981).

للبيئة ولمنظمات الأعمال "بضرورة" إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة فى التنمية الاجتماعية والتخلى عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد.

ومع استجابة العديد من منظمات الأعمال لهذا الطرح الجديد الذى فرضته البيئة وتبنيها لفكرة المسئولية الاجتماعية ببعديها الداخلى والخارجى عمل المشرع القانونى على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفى سمة الالزام للتحقق من عمل المنظمات بهذه المسئولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعى لم يعد خيارًا وإنما هو أمر ملزم للاستمرار والبقاء بالمجتمع، وفى هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادى بأمريكا المنظمات إلى إعادة النظر فى أفقها الاجتماعى وأن يكون تأسيسها معتمدًا على كونها منظمات اقتصادية- اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى.

كما أن هناك علاقة بين الأداء الاجتماعى للمنظمات، وإدارة سمعتها من خلال التأثير على الاتجاهات، وإدراك الفئات المختلفة للجماهير الأساسية، وبناء الثقة بين المنظمة وجماهيرها، مما سوف ينعكس بشكل إيجابى على سمعتها فى السوق، فالمنظمة التى تقوم بمهام المسئولية الاجتماعية نحو المجتمع تحظى بسمعة جيدة، بل وأصبح الأداء الاجتماعى للمنظمات معيارًا تقاس به سمعة المنظمات ومكانتها بعد أن كان تقييمها يتم فقط بالاعتماد على مركزها المالى، أو على قدرتها الربحية.

وبانتشار الوعى الاجتماعى فى إطار المحيط الاقتصادى وبالتتابع المنطقى للتطور الحاصل لمفهوم المسئولية الاجتماعية أصبح من الضرورى إدماج فكرة المسئولية فى السياسة العامة للمنظمة.

وفى مرحلة الاقتصاد المعرفى وثورة المعلومات أصبحت أغلب المنظمات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه مختلف أصحاب المصالح. أصبحت المسئولية الاجتماعية للمؤسسات وللمجتمع تتمثل فى تحسين الخدمات التى تقدم للمجتمع، وخلق فرص عمل حقيقية، ودفع الأجور

العادلـة، وضـمان سـلامة العـمال والمـوظفين، والمشـاركة فى إيجـاد حلـول للمشـكلات الاجتماعية والبيئية[1].

وبناء على ذلك تتجسد المسئولية الاجتماعية للمنظمات فى:

- المسئولية الاقتصادية.
- المسئولية القانونية.
- المسئولية المنتظمة.
- المسئولية الاجتماعية (المجتمعية).

إلى جانب المسئوليات الأخلاقية Ethical Responsibilities: ويمثلها البعد التطوعى، أى أن أعمال المسئولية الاجتماعية للمنظمات تتم بشكل تطوعى دون إلزام من القانون وتقوم بها المنظمات بدافع أخلاقى.

ولذا يتضح أن المسئولية الاجتماعية للمنظمات تقوم على إلتزام المنظمـة بمسـئوليات متعددة ومتدرجة فى الأهمية، حيث أن المسئولية الاقتصـادية للمنظمـة تقـع فى المرتبـة الأولى من حيث الأهمية ثم المسئولية القانونيـة ثـم المسـئوليات الأخلاقيـة ويقصـد بهـا أنمـاط السـلوك التـى لا يتضـمنها القـانون ولكنهـا مطلوبـة مـن المـنظمات فى علاقاتهـا الاجتماعية مع الجماهير مثل الإدارة مـع العمـلاء أو المـوظفين، والحـرص عـلى المصـلحة العامة للمجتمع فى أعمالها، ثم المسئوليات المتنوعة وهى المجالات التى يرغب المجتمـع من المنظمات أن تتحمل بعض مسئولياتها مثل أنشطة دعم البرامج التعليمية والبحوث، والمساهمة فى تطوير وتحديث بعض المناطق فى المجتمعات المحلية[2].

المسئولية الاجتماعية وحوكمة المنظمات:

هنــاك علاقــة ارتباطيــة واضــحة بــين حوكمــة الشركــات، وأدائهــا للمســئولية الاجتماعية فحوكمة الشركـات تشـير إلى الآليـات التـى تكفـل حمايـة أصـحاب المصـالح

---

(1) http://mbagroup. 3.org/t10-topic.

(2) كريمان فريد، المسئولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعى: جهود اتصالية فعالة لحـل مشـاكل المجتمـع، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية 2001م).

وتضمن فاعلية عمل المنظمة، بينما تشير المسئولية الاجتماعية للمنظمات إلى الهدف من عمل المنظمة والاهتمام بأصحاب المصالح باختلاف طبيعتهم.

ويعد تطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة أحد أهم سبل تحقيق الإدارة الرشيدة حيث يؤدى التطبيق المتوازن لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات إلى العمل على تطبيق مفهوم الإدارة الاجتماعية الذى يعنى إدارة أصول المنظمة بما يحقق رفاهية المجتمع، وتعزيز مفهوم التسويق المجتمعى الذى يضمن مراعاة القيم ويحقق الرفاهية المجتمعية.

وتعزز برامج المسئولية الاجتماعية مفهوم مواطنة المنظمات Corporate Citizenship: حيث ارتبط مصطلح مواطنة المنظمات والشركات فى بوسطن College عام 2004م بأن المنظمة الجيدة هى التى تهدف إلى الربح ودفع الضرائب وتقدم خدمات ومنتجات جيدة وتعامل موظفيها بشكل جيد، وفى الوقت نفسه فإنها تعمل على تحسين أوضاع المجتمع الذى تعمل فيه بشكل أخلاقى. ولذلك تطلق بعض المنظمات على المسئولية الاجتماعية مفهوم مواطنة الشركات أو المنظمات خصوصًا على مستوى الشركات التى أدركت ضرورة وجود خطة فعالة للإدارة، حيث أصبحت مواطنة الشركات من الاستراتيجيات المهمة التى تهتم بها العديد من المنظمات.

وتحرص المنظمات على تقديم تقرير عن برامجها فى المسئولية الاجتماعية بما يساهم فى اكتساب المنظمة قيمة مضافة، وكذلك تعزيز السمعة عن طريق الإمداد بالمعلومات الموثقة الخاصة بتلك البرامج الاجتماعية، وتقديم تقرير الاستدامة.

وبهذه المعانى السابقة فإن المسئولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق التزامات نحو المجتمع ونحو البيئة التى يوجد بها هذا المجتمع وذلك من خلال ما يلى:

1. التفاعل مع مشاكل وهموم المجتمع المحلى والمساهمة الفعالة فى تخفيف المعاناة وتقديم يد العون والمساعدة والنهوض بفئات المجتمع من خلال العمل التطوعى.

2. تحفيز الموظفين وتشجيعهم للتفاعل مع المجتمع والتواصل معه.

3. تنمية المهارات وخلق الإحساس بالمسئولية لدى العاملين والموظفين تجاه مجتمعهم وخلق روح التعاون والمحبة تجاه المجتمع المحلى بكافة فئاته.

المسئولية الاجتماعية والأهداف التسويقية:

وبناء على ذلك يمكن للمنظمات والشركات من خلال توظيف جزء من أموالها نحو أهداف مجتمعية تحقيق عدة أهداف تسويقية ولا ينحصر ذلك فى التبرعات والإعانات بل فى تحقيق أهداف ترويجية وأخرى تسويقية تتمثل الأهداف التسويقية فى خلق عملاء محتملين استنادًا إلى عامل المنافسة كعامل مؤثر فى المسئولية الاجتماعية بالارتقاء بالقطاعات وتحويلها إلى قطاعات منتجة أما الأهداف الترويجية فمن خلال قيام الشركات برعاية أنشطة اجتماعية هادفه لتنمية الشباب مثل المساهمة فى دعم وتأهيل المراكز الداخلية والمنتديات الثقافية والاجتماعية للشباب فى المناطق الأقل نموًا وتقديم خدمات التدريب والتأهيل التى تقدمها المنظمات للخريجين أو تأهيل وابتعاث الشباب المتميزين أكاديميا بما يوفر كادرا مدربا بإرسال الشباب لبعثات داخلية وخارجية لرفع مهارتهم علميا وعمليا.

تدعيم أعمال المجتمع المدنى:

لبناء شراكة فعلية بين مؤسسات المجتمع المدنى ومؤسسات الأعمال وتحت مظلة الأجهزة الحكومية. تقوم الشركات والمنظمات برعاية أو دعم مشروعات مجتمعية انطلاقا من العوامل الآتية:

1- المعالجة: مساندة الشركات لمشروع مجتمعى يخفف من أثر المشاكل المجتمعية والتى تحدث نتيجة لمزاولة الشركات لعملياتها الأساسية على سبيل المثال (تنشئ مستشفيات متخصصة).

2- المنافسة: تدعم المشروعات التى تعزز من قدرة المجتمع على الاستفادة من

أعمال الشركة لقطاعات معينة فى المجتمع وتسترد تمويلاتها بأقساط منتظمة وميسرة وبهوامش مناسبة.

ولذلك فإن نجاح المنظمات والشركات للقيام بدورها فى المسئولية الاجتماعية يعتمد على التزامها بثلاثة معايير هى الاحترام والدعم والحماية:

- الاحترام والمسئولية، بمعنى احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
- دعم المجتمع ومساندته.
- حماية البيئة، من حيث الالتزام بتحسين الظروف البيئية فى المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

المؤشرات التى تقيس الأداء الاجتماعى للمنظمات والشركات:

يتم تقييم المسئولية الاجتماعية للشركات، من خلال مؤشرات هى:

1. مؤشر الأداء الاجتماعى للعاملين: ويشمل تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسى.
2. مؤشر الأداء الاجتماعى لحماية البيئة: ويشمل تكاليف الأداء الاجتماعى لحماية الجمهور من مخاطر البيئة.
3. مؤشر الأداء الاجتماعى للمجتمع: ويتضمن تكاليف الأداء للإسهام فى خدمة المجتمع.

وقد قسم البعض المنظمات تبعًا لمسئولياتها الاجتماعية بالربط بين المنظمات وبين أدائها المالى ومسئولتها الاجتماعية وذلك طبقًا لخمس مستويات هى:-

تقسيم المنظمات تبعًا لتنفيذ المسئولية الاجتماعية[1]:

1- المستوى الأول: المنظمات الخارجة عن القانون (اللا مسئولة): يشتمل هذا

(1) دعاء عاشور: (مرجع سابق).

المستوى على المنظمات التى لا تلتزم بالقوانين، والقواعد، والمعايير المقبولة من قبل المجتمع (بمعنى عدم الالتزام بإجراءات السلامة فى مواقع العمل، وعدم الالتزام بعدد ساعات العمل، وتلويث البيئة، وخرق القوانين)، والمنظمات التى تنتمى إلى هذا المستوى الأول لا تحقق مستوى عالى من الربحية، وخاصة فى الأجل الطويل حيث إنها تعمل مخالفة للقوانين، وتقدم العديد من الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية برصد مخالفاتها، وعادة تنتهى هذه المنظمات إلى الوصول لتضرر سمعتها بشدة نتيجة تعرضها لعقوبات إغلاق وإنهاء نشاطها إذا لم توفق أوضاعها مع القوانين.

2- المستوى الثانى: المنظمات المنضبطة: تلتزم المنظمات فى هذا المستوى بالحدود الدنيا من القوانين، والقواعد، والمعايير المقبولة من المجتمع (إنتاج منتجات مطابقة لمعايير الأمان، الحدود الدنيا المقبولة للأجور، ومعالجة المخالفات لتتوافق مع قوانين البيئة، بالإضافة إلى تبنيها عدد بسيط من برامج المسئولية الاجتماعية)، فهذه المنظمات تلتزم بالقوانين المطبقة، ولكن أدائها لمسئوليتها الاجتماعية يكون فى أضيق الحدود، ومثل هذه المنظمات ليس لديها ميزة تنافسية تقدمها للعميل، وبالتالى هناك قيود على قدرتها التنافسية، وتحقيقها للارباح، وعلى تمتعها بسمعة ايجابية.

3- المستوى الثالث: المنظمات غير المنتظمة بالأداء الاجتماعى (المتقطعة) Fragmented: وهى المنظمات التى تقوم ببعض الأنشطة المتقطعة للمسؤولية الاجتماعية (إنشاء جمعية خيرية، أو إنشاء وحدة رعاية صحية للعاملين وأبنائهم، إنتاج منتجات، خدمات ذات جودة والحصول على شهاد ISO 9000)، والالتزام الاجتماعى لهذه المنظمات يكون محدودًا لكونه متقطع وغير مستمر، مثل تلك المنظمات لا يتوقع حدوث تحسن فى أدائها المالى، فقيام المنظمة بمراعاة مصالح كل من العملاء والموظفين كأحد أصحاب المصالح لدى المنظمة يتطلب القيام بأنشطة متكاملة من أجل تحقيق الأرباح، وبالتالى فإن قيام المنظمة بمجموعة أنشطة متقطعة غير كافٍ لتحقيق الأرباح، ولتحسن أدائها المالى والاجتماعى، وسمعتها.

4- المستوى الرابع: شركات تضع وتنفذ استراتيجيات للأداء الاجتماعى: المنظمات التى تنتمى لهذا المستوى ذات تحركات منتظمة فى عدة مجالات متعددة للوصول إلى أفضل أداء اجتماعى لوجود رؤية تنظيمية استراتيجية لها، وتلك المنظمات تظهر العلاقة بوضوح بين قيام المنظمة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء المالى لهذه المنظمات، لكونها تقوم برعاية مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح على افتراض أن هذه الأنشطة تؤدى إلى تحسين الأداء المالى والاجتماعى، وبالتالى ينعكس ذلك ايجابيًا بقوة على سمعتها.

5- المستوى الخامس: منظمات تحقق الدعم الاجتماعى[1]: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عند هذا المستوى مبادرة أخلاقية، يجب أن تقوم بها المنظمات بغض النظر عن التبعات والعواقب المالية سواء كانت ايجابية أم سلبية، فإدارة هذه المنظمات ترى أن تحقيق الأرباح وتعظيم ثروة الملاك ليس الهدف الوحيد لوجود المنظمة، وإنما على هذه المنظمات أن تعمل على تنمية المجتمع، وتمتاز المنظمات التى تنتمى لهذا المستوى بنفس مزايا المستوى الرابع، مثل سياسات قوية لإدارة الموارد البشرية، ومبادئ أخلاقية، الاهتمام برضا العملاء، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التزامها بأحداث تغير فى المجتمع حتى يصبح أفضل وهناك صعوبه بين الربط بين المسئولية الاجتماعية والأداء المالى لهذه المنظمات وهذه المنظمات تقوم بعملها ونشاطها بناء على اعتقاد شخصى.

غير أنه من المعروف أن للمسئولية الاجتماعية أبعاد ثلاث هى البعد الاقتصادى والبعد الاجتماعى والبعد البيئى:

- أن مجالات المسؤولية الاجتماعية تتمثل فى البعد الاقتصادى: هذا البعد الذى يشير إلى خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات، ومن خلال خلق فرص العمل ومصادر الدخل.

(1) دعاء عاشور: (نفس المرجع السابق).

- والبعد الاجتماعى، وهذا يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بتأثير علميات الشركة على البشر داخل وخارج المنظمة، مثل علاقات العمل السليمة والصحة والسلامة.
- والبعد البيئى، هذا البعد الذى يتعلق بآثار أعمال وأنشطة الشركة على البيئة الطبيعية.

ثقافة العمل وتطبيق المفهوم:

يمكن تلخيص دوافع المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات والمنظمات إلى تعدد أبعادها:

- تحمل المسؤولية تجاه النفس والأسرة والمجتمع.
- المشاركة فى عمل الخير هو أساس الاستقلال الاقتصادى.
- سعى الحكومات إلى تشجيع أفراد المجتمع لكى يساعدوا أنفسهم.
- ربط المسؤولية الاجتماعية بالمعتقدات والقيم الأخلاقية الإسلامية والإنسانية.
- رد الجميل للمجتمع بالإنفاق على الأعمال الخيرية.
- الالتزام الإيجابى للشركات والمؤسسات والمنظمات تجاه المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية.

وتستند المسئولية الاجتماعية على المبادى والقيم الأتية والتى يستند اليها المفهوم وهى:

- احترام سيادة القانون.
- الشفافية.
- احترام حقوق الإنسان.
- احترام معايير للسلوك.
- السلوك الأخلاقى.

كيفية تحقيق المنظمة للمسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن يتحقق على النحو التالى:-

- على المنظمة أن تؤمن بضرورة وأهمية المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين أنه أمر واجب على كل منظمة اتجاه المجتمع الذى تعيش فيه وهو أمر لا تتفضل به المنظمة على مجتمعها بل تلتزم به.

- وضع هيكل إدارى ينسق بين الالتزامات ببرامج بالمسؤولية الاجتماعية وبين أعمال ومهام المنظمة من حيث نشاطها، ثقافتها والتحديات التى تواجهها وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءًا رئيسيًا من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل المسئولين وصانعى القرار فى المنظمة.

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها فى ثقافة المنظمة وبالنظام المتبع بالمنظمة فى مجالات التوظيف، الترقية، والمكافآت...الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليًا من خلال وضع برامج المحاضرات، تقديم المعلومات للموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ارتباط المسئولية الاجتماعية بثقافة المنظمات:

تمثل الثقافات القوية قوة محركة حيث يفضل العاملون ويختارون البقاء فيها ويخلصون لها ويستمتعون بالعمل فيها، كما تتميز هذه المنظمات والمؤسسات بوجود الإجماع عند موظفيها وما ترشدهم إليه القيم والافتراضات الأساسية، السائدة داخل المنظمة وتنتقل الثقافات القوية إلى خارج المنظمات والمؤسسات لتؤثر فى الصور التى تتكون عن المنظمة أو المؤسسة وتتيح لها العديد من الفرص والتحديات.

وتأسيسًا على الفرص والتحديات التى تأتى للمنظمة أو الشركة من الممارسة والمشاركة فى المسؤولية الاجتماعية، فإن التحدى الأكبر هو دمج المسئولية الاجتماعية كجزء نشط وأساسى فى إستراتيجية المنظمة، للوصول إلى ما يسمى بمواطنة الشركة، ولذلك يجب الأخذ فى الاعتبار المستويات الإستراتيجية المختلفة للمنظمة وعلاقاتها المتداخلة معًا، وهى:

1- مستوى ثقافة الشركة Corporate Culture level: بصفة عامة فإن ثقافة الشركة تحقق مناخ وإطار عام للقيم والمعتقدات الراسخة والمشتركة بين العاملين داخل المنظمة. ويعتبر تقبل المسئولية الاجتماعية كجزء من ثقافة الشركة وحوكمة الشركة خطوة هامة فى سبيل استمرار تطوير وتنمية قيم

الشركة ومعتقداتها وثقافتها(وفى هذا السياق لا تعمل ثقافة المنظمة فقط على تشجيع العاملين على المشاركة واتخاذ السلوك الموالى لمواطنة الشركة بل تعمل على تشجيعهم على نقل القيم والمشاركات الخاصة بالمفهوم لأصحاب المصالح. وعلى الشركة أن تتصرف كمواطن صالح تعمل على تطور علاقة مستديمة مع أصحاب المصالح المرتبطين بها، وتحسين العمليات الداخلية والهياكل والثقافات الداخلية للشركة.

2- مستوى التجديد والابتكار والإبداع innovation level: يمكن لثقافة الشركة المبنية على المسئولية الاجتماعية أن تؤدى إلى إحداث عمليات تعلم داخلية وخارجية مستدامة. حيث أنه لو توافرت الفرصة للموظفين المشتركين فى المشاريع الخاصة بمواطنة الشركة ستؤدى إلى وجود عمليات تعلم وابتكارات وأفكار مستحدثة، من خلال المشاركة والتفويض فى أنشطة المسئولية الاجتماعية، وتأتى لثقافة الشركة وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمكونات والعناصر الاجتماعية.

3- مستوى المجتمع المدنى Civil Society Level: يتمثل دور منظمات الاعمال فى المجتمعات الحديثة فى التغيير، حيث أن الاوضاع الجديدة الخاصة بعمليات التعلم المترابطة على المستوى الاجتماعى يمكن أن تخلق أشكالا جديدة ومستحدثة من الحياة الاجتماعية للشركة والابتكار والمستحدثات الاجتماعية للشركة.

المسئولية الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجى:

فيما يخص مواطنة الشركات، فإنه يمكن توضيح الإطار العام لفكرة المستحدثات الاجتماعية للشركة من خلال النظر للمنظمات والشركات فى هذا العصر بأن لا تتوقف على التعلم من خلال خبرات الماضى فقط، ولكن من الأساسى والضرورى لها أن تستشعر اتجاهات المستقبل وأن تستفيد وتتحول إلى القيمة المضافة لكل من المنظمة أو الشركة والمجتمع على حد سواء ويمكن لمواطنة

الشركة وما تحمله من المسؤولية الإجتماعيـة أن تسـاعد فى مواجهـة هـذا التحـدى مـن خـلال: المنفعـة الاقتصـادية – عمليـات الاسـتدامة – مبـدأ العدالـة والمسـاواة- مبـدأ المسئولية الشخصية، والتى تؤدى إلى خلق مثلـث خـاص بالاهـداف المبنيـة عـلى القـيم (خط القاعدة الثلاثى triple bottom line) وكذلك تـؤدى إلى تطـوير شـبكات للسـلوك العالمى (اقتصاد – حكومة- مجتمع مدنى) مبنية على أساس هذه القيم[1].

ولذلك توجد ثلاث مستويات للتخطيط الاسـتراتيجى لتحقيـق المسـئولية الاجتماعيـة هى: مستوى المنظمة، مستوى نشاط الأعمال، المستوى الوظيفى.

- أن إستراتيجية المنظمة توضح مسار المنظمة ككل وتجاوب على السؤال التـالى: مـا النشاط الذى ينبغى أن ندخل فيه؟.

- أما إستراتيجية مستوى نشاط الإعمال فهو الذى يدخل فى كل نشاط منفـرد داخـل المنظمة.

- أما الإستراتيجية الوظيفية فيتم إعدادها داخل كل مجال وظيفى فى المنظمة، مثـل وظـائف التسـويق، والتمويـل، الإنتـاج، والمـوارد البشريـة، والتصـميم الـوظيفى، والبحث والتطوير.

أن كل مسـتوى اسـتراتيجى يعـد مهـمًا للمنظمـة. وتـرتبط هـذه المسـتويات الثلاثـة بالهيكل التنظيمى للمنظمة، كما ترتبط هذه المستويات الإدارية بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة.

ارتباط الثقافة التنظيمية بالمسئولية الاجتماعية

ومن أجل الحفـاظ عـلى المنظمـة وفى تشـكيلها وبنائهـا، فإنهـا تعمـل للسـعى لـنشر ثقافة تنظيمية ذات دور اجتماعى مسـئول، ويتطلـب تحقيـق ذلـك اسـتخدام المنظمـة للعديـد مـن الاسـتراتيجيات والآليـات وفى مقـدمتها المسـئولية الاجتماعيـة، ومـن ثـم يصبح مـن الضرورى تحديـد هويـة المنظمـة ودورهـا الاجتماعـى والعلاقـة بينهـا وبـين

---

(1) مرفـت أحمـد سـليمان: اسـتراتيجيات المسـئولية الاجتماعيـة لتحقيـق السـمعة فى الشركـات المصريـة والعالمية دراسة ميدانية دكتوراه ـ كلية الأداب ـ جامعة حلوان 2013م.

الاتصالات المؤسسية وتحسين الصورة والسمعة وكذلك التعرف على كيفية إدارتها لهويتها وارتباطها بثقافة المنظمة ومسئوليتها الاجتماعية.

الهوية العامة للشركة وارتباطها بثقافتها ومسئولياتها:

تعتبر العلاقة بين المنظمة والمنتج هى المدخل المتعمد الذى تتبعه المنظمة فى بناء وتشكيل العلاقة بين منتجاتها وكينونتها وهويتها. ويمكن لهذه العلاقة بناءًا على طريقة بنائها- أن تخلق ثلاثة فئات من الهويات العامة للشركة وهى:

1- هوية أحادية (موحدة): تحدث عندما تستخدم الشركة اسمها فقط فى كل اتصالاتها الخارجية.

2- الهوية الموقعة (المدعمة): تحدث عندما يكون للشركة عدد من المنتجات والأعمال التى يكون لها هوية شبة مستقلة ولكن أيضًا موقعة خارجيًا باسم الشركة وعلامتها.

3- هوية الماركات: وتحدث عندما تقدم الشركة وتروج عدد من المنتجات دوليًا على أن تكون غير مرتبطة ببعضها، حيث يتم التخطيط والإدارة فى كل شركة لكل ماركة على حدة[1]. وهذه الهويات المتنوعة ترتبط بثقافة المنظمة وممارستها لنشاطها (كما سبق القول).

ولذلك فإن الأدوار الاجتماعية للمنظمة تعبر فيها عن هويتها من خلال مجموعة الأدوار المتعددة التى تقوم بها.

1- الدور النفعى أو العملى: ويعنى الممارسة النافعة للمسئولية، والتى تضيف قيمًا للجماهير.

2- الدور الحيادى: ما زالت تلك الأدوار لم تستخدم كما يجب.

3- الدور المحافظ: وهو وسيلة للدفاع عن الاهتمامات الأكثر نفوذًا فى الشركة.

4- الدور الأساسى أو الجوهرى: وهو وسيلة لترويج التحسينات والإصلاحات فى الشركة.

---

(1) نفس المرجع السابق.

5- الدور المثالى: وهى الآلية التى تمكن الجماهير والمنظمة من التفاعل معًا لتحقيق الاعتماد المتبادل.

6- الدور النقدى: وهو جزء من النظام الكلى للمنظمة يوجه لتقييم أخلاقيتها وتأثيرها على المجتمع.

أهم المسئوليات التى تقدمها المنظمات للمجتمع

ويرى الباحثون أن من الالتزامات التى تقوم بها المنظمات للمجتمع وهى تطبيقات لأنواع المسئولية الاجتماعية:

وتتنوع هذه المسئولية ما بين خدمات ا اجتماعية أو ثقافية أو بيئية والتى تتمثل فى مجموعة الأنشطة التى يجب أن تكون موجود بالمنظمات وتقدمها للمجتمع.

أنواع النشاط المقدم من المنظمة تجاه المجتمع

1- تحسين وتهيئة الجو الذى يعمل به العاملون.

2- الرعاية الصحية للعاملين وأسرهم.

3- تقديم المنح العلمية للباحثين وتطوير الأبحاث.

4- المشاركة فى حماية البيئة والتوعية بأهمية الحفاظ على البيئة.

5- تدعيم العاملين بالشركة ماديًا ومعنويًا بالمساعدة على ترقيتهم.

6- توفير فرص كافية لتنمية مهارات العاملين فى الشركة.

7- الإدارة العليا ودورها فى توفير سياسات مرنة لتوفير بيئة جيدة للعمل.

8- المصداقية فى التعامل مع عملائها وموظفيها والحرص عليهم.

9- المساهمة فى الحملات التى تهدف إلى تدعيم مصلحة المجتمع.

10- مساعدة الحكومة فى حل المشكلات الاجتماعية.

11- الاهتمام بقضايا حقوق الإنسان وعمالة الأطفال.

12- الحرص على توافق منتجاتها مع المعايير المحلية والعالمية.

13- توفير خدمات عالية الجودة تخدم مصالح المستهلكين.

14- التعاون مع الشركات المنافسة لدعم مصلحة المجتمع.

15- التنافس بشكل أخلاقى مع الشركات الأخرى.

المكتسبات التى تحققها المنظمات بتطبيق برامج المسئولية الاجتماعية:

من وجهة نظر الباحثين فإن المزايا والمنافع المتحققة للشركة من ممارسة الأنشطة الاجتماعية وما تعود به برامج المسئولية الاجتماعية على الشركة أو المنظمة يمكن تلخيصها فيما يلى.

1- تحسين صورة الشركة لدى الجمهور.

2- اكتساب سمعة متميزة للمنتج الذى تنتجه الشركة.

3- مساعدة الشركة على خلق علاقات جيدة مع المستثمرين وجذبهم للتعامل مع الشركة.

4- تساعد على رفع نسبة الأرباح.

5- تساعد فى خلق مكانة متميزة للشركة فى سوق العمل وجذب عمالة أفضل.

6- دفع العاملون إلى الإنتاج بشكل أفضل.

7- خلق جو من الرضا الوظيفى داخل الشركة.

مبادئ ومرتكزات المسئولة الاجتماعية:

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئى:

بأن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات وكافة الأنشطة الأخرى وإدماج ذلك فى العمليات اليومية.

المبدأ الثانى: القيم والاخلاقيات: (Ethics)

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الاخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة ومع البيئة والمجتمع الخارجى.

المبدأ الثالث: المتابعة والمحاسبة: (Accountability)

إبداء الرغبة الحقيقة فى الكشف عن المعلومات والأنشطة فى فترات زمنية مختلفة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: التوازن وتقوية وتعزيز السلطات والمسئوليات (Empourment)

العمل على الموازنة فى الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح

المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

المبدأ الخامس: الأداء المالى والنتائج:

ليست المسئولية الاجتماعية تجاه الجمهور والبيئة والمجتمع المحلى فقط ولكنها تمتد لتشمل الأعمال والمخططات الرئيسة المتعلقة بأصحاب رؤوس الأموال حيث تعمل المؤسسة على تدعيم المساهمين برأس المال بمعدل وعائد تنافسى وتحافظ فى ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:

عدم إغفال حقوق العاملين بأن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء فى العمل بما يستوجب احترام حقوقهم فى ممارسات عادلة فى العمل والأجور التنافسية والمنافع وأن تكون بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

المبدأ السابع: العلاقات التعاونية Coraborative Relation ship:

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات[1].

الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية داخل المنظمات:

أن تأمين نجاح الشركة أو المنظمة والمحافظة على زيادة النجاح واستمراره يتطلب الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية، ومدير الشركة الواعى المدرك لمتطلبات جماهير الشركة الداخلية والخارجية، والمدرك للتغيرات الحادثة فى مجال الاقتصاد

(1) مرفت سليمان: (مرجع سابق).

والأعمال يسعى لإنشاء قسم للمسئولية الاجتماعية أو يضع خططًا سنوية ذات أهـداف واضحة للمساعدة فى تحقيق وممارسة هذه المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات حيث أصبحت من المبادئ الحيوية للتنمية المجتمعية لاستمرار تواجد الشركة فى المجتمع. وحتى تكون المسئولية الاجتماعية للشركات فعالة فإنها تحتاج إلى أن تأخذ شكلًا منظمًا تحدده خطة وأهداف واضحة ومحددة بدلًا من الجهود والأنشطة التى تنتشر بشكل عشوائى غير منتظم فى العديد من الاتجاهات. وهذا مرتبط بثقافة العطاء من اجل التنمية، حيث أن معظم جهود رجال الاعمال موجهة نحو أعمال خيرية غير تنموية، متجاهلة المشاريع التنموية التى يمكن أن تغير من حياة الناس وتنقلهم لمستويات معيشية أفضل بشكل مستمر ودائم.

إن تحقيق مفهوم المسئولية الاجتماعية وتحقيق الهدف الأساسى لأية شركة هو العمل على تحقيق مزيد من الربح كضرورة لبناء الشركة، ولكنه بمثابة هدف يتحقق داخل إطار من الإعتبارات الإنسانية والاجتماعية. وذلك لا يعنى أن تقوم المنظمة أو الشركة وأن تهتم بالبرامج الإجتماعية على حساب التضحية ببعض أهدافها الاقتصادية، دائمًا بل يجب تحديد أعمال الشركة وبرامجها للمسئولية الاجتماعية وفقًا لإمكانياتها ومواردها وبما لا يضر بمصالحها الاقتصادية فى نفس الوقت[1].

ومما سبق يمكن معرفة مدى أهمية المسئولية الاجتماعية للشركات وتأثيراتها على صورة وسمعة الشركة، ولذلك فإنها قضية هامة وملحة تحتاج إلى المتابعة للتوصل إلى نتائج حاسمة تساعد القائم على إدارة هذه المسئولية فى الشركة أو المنظمة فى تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها بطريقة تجعلها أكثر نجاحًا وتأثيرًا. حيث أن هذا المجال فى حاجة ماسة إلى وجود نموذج أو هيكل إرشادى يلقى الضوء على

(1) كريمان محمد فريد، المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة فى الوحدات الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص، دراسة دكتوراه ، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1989.

الأسلوب الأفضل لتحقيق التوازن بين متطلبات المجتمع والمسئولية الاجتماعية من ناحية والحفاظ على مستوى ربحية الشركة من ناحية أخرى، بل أنه يمكن مع استخدام الأسلوب العلمى أن يتم تجنيد المسئولية للشركة بحيث تكون أداة أساسية فى زيادة وتعظيم أرباح الشركة.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من المنظمات الأجنبية بهذا الموضوع، إلا أن المنظمات العربية ما زالت قليلة الاهتمام به، وهناك حاجة لإجراء الدراسات العربية لإثراء والتعرف على مدى مساعدة المنظمات العربية للاهتمام بنموذج خاص بتخطيط وإدارة المسئولية الاجتماعية للشركات بناءً على المتطلبات والظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع.

- عوامل نجاح الشركات والمنظمات فى ممارسة المسئولية الاجتماعية:

هناك شركات تمارس المسئولية الاجتماعية بدافع أخلاقى، وشركات أخرى تعتبرها أحد أعمالها وتنتظر جنى الأرباح وتحقيق فرص تسويقية واجتماعية. ويمكن تحديد السمات الرئيسية للشركات الممارسة للمسئولية الاجتماعية واعتبارها شرطًا لتحقيق فرص اجتماعية واقتصادية هامة فيما يلى:

1- أن ترتب رؤيتها وخططها على أن تتسق مع ممارسات الأعمال المسئولة اجتماعيًا.

2- أن تكون قيادات الشركة مفعمة بالإيمان بهذه القيم والأهداف وتعتنقها.

3- أن تقوم بالاتصالات التى تعبر عن أغراضها ورؤيتها وقيمها، وترابطها مع أعمالها.

4- التدعيم والتشجيع من خلال الثقافة التنظيمية السائده والعمليات والمكافآت والجوائز للقائمين على إدارة المسئولية.

5- وضع آليات فعالة لسد أى فجوة فى القيم أو اعتناقها أو تنفيذها.

6- وضع عمليات فعالة للتعامل مع المخاطر وتزويد الفرص المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية.

7- لابد من وضع صناعة القرار فى يد الإدارة الأعلى فى المنظمة.

8- القيام بعمليات فعالة لدعم العلاقات والارتباطات الخاصة بأصحاب المصالح.

9- وضع قواعد أخلاقية تحكم العلاقات مع أصحاب المصالح للشركاء فى المنظمة.

10- وضع مقاييس مناسبة وعمل تقارير مستمرة عن أداء الشركة.

وعلى أساس هذه الفرص يتم تطوير استراتيجية الشركة، ويكون لها تأثير قوى على الاتجاه الاستراتيجى للشركة، وتعتمد على القيم والسياق الاجتماعى الخاص بالمسئولية الاجتماعية وهناك منافع أخرى تعود على الشركات والمنظمات من ممارسة المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر أخرى.

أسباب ممارسة بعض المنظمات والشركات للمسئولية الاجتماعية:

ترجع أسباب الممارسة إلى:

1- المساهمة فى المسئولية يؤدى إلى تحقيق خصومات كبيرة فى الضرائب المستحقة.

2- حصول الشركات على إعلانات مجانية ومقالات ونشر مجانى فى وسائل الإعلام.

3- جذب المواهب والكفاءات للعمل فى الشركة.

4- ترسيخ القيم الطيبة للشركة وتقليل نفقات ترسيخها وتعميقها.

5- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الشركة للمسئولية والسلوك الشرائى للمستهلكين.

6- توجد علاقة ايجابية واضحة ومعروفة بين حجم الشركة ومستوى المسئولية الذى تمارسه، وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات.

التطور التاريخى لظهور المسئولية الاجتماعية فى مصر والعالم كثقافة للمنظمة:

يرى بعض الباحثين أن ظهور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات والمؤسسات يؤرخ له فى منتصف التسعينات من القرن الماضى، ويعتقد أن بروز

المسئولية الاجتماعية جاء نتيجة لردود فعل العالم ضد العولمة. وفى نهاية التسعينات وبداية الألفية الثالثة أصبحت برامج المسئولية الاجتماعية تعبر عن إستراتيجية راسخة للمنظمات والمؤسسات. مما قاد إلى تطوير المفهوم المعروف بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة والشركة.

يمكن رصد بداية مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات منذ عام 1916 فى كتابات موريس كلارك فى دورية " political Economy journal" حيث كانت بداية ظهور المفهوم فى ثلاثينات القرن العشرين. حيث علق 1932) Dodd) بأن المسئوليات الاقتصادية للشركة تجاه مالكيها، فإن المديرين لديهم مسئوليات اجتماعية تجاه المجتمع. وفى عام 1953 قدم Bowen المسئولية الاجتماعية باعتبارها التزام اجتماعى، وهذا الالتزام يكون من خلال مواصلة تلك السياسات وصنع هذه القرارات وإتباع نفس الخطوط من الأفعال المرغوبة فى إطار أهداف وقيم المجتمع. ولقد أثار ذلك جدلًا واسعًا منذ النصف الثانى من القرن العشرين حول هذا المفهوم.

وعندما أصبحت الرأسمالية هى النظام الاقتصادى السائد فى أغلب دول العالم، أصبح للشركات التجارية نفوذا كبيرا على حياة الناس. ظهرت بعض المحاولات كان الهدف منها تحقيق التوازن بين المسئوليات الاقتصادية التى يحققها النظام الرأسمالى، وبين المسئوليات الاجتماعية التى يتطلبها الاستمرار الطبيعى فى النظام الإنساني.

لذلك بدأت فى الخمسينات من القرن الماضى،واتسعت التعريفات خلال الستينات وازدادت خصوبة وغزارة فى السبعينات، و حيث كان هناك القليل من التعريفات الجديدة وبعض الدراسات الميدانية وبدأت الأفكار فى النضوج والتطور فى الثمانينيات، وفى التسعينات أوضح تنظير المسئولية الاجتماعية للشركات أن هذه المسئولية هى جوهر بناء الشركة والمنظمة ومن ثم أصبح ينظر لها باعتبارها إطارًا فكريًا للشركة.

وكان قد بدأ فى أوائل عشرينات القرن الماضى أن أوضح "Sheldon" أن مسئولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعى والمنفعة المحققة للمجتمع. ووضع المشرع القانونى فى أمريكا قواعد تضفى على هذه الأفكار سمة الإلزام إذا رغبت هذه المنظمة أو المؤسسة فى الاستمرار. حيث كانت هذه الاتجاهات هى المنطلق الأساسى لنشر الوعى الاجتماعى فى إطار المحيط الاقتصادى والمحاسبى فى العالم.

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسئولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضى عن دورها التنموى وعن إحساسها بالمسئولية الاجتماعية داخل المجتمع، والتى أصبحت أمرًا ضروريًا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وضمان النجاح له.

ويوجد عدد من المؤسسات والمبادرات والتقارير التى تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة الشركات لمسئولياتها الاجتماعية، ومنها ما طوره سوليفان فى عام 1999 وعرف باسم مبادئ "سوليفان العالمية"، والتى كانت أهم أهدافها" دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل الشركات القائمة بأعمال تجارية، بالإضافة إلى دعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص فى كل مستويات التوظيف والتشغيل.

ولقد وضع الاتحاد الأوربى مشروع اسمه IMPACT بدأ فى مارس 2010، والمقصود به قياس تأثير وتحليل أداء المسئولية الاجتماعية، وكلمة IMPACT تعنى (Impact Measurement And Performance Analysis) والهدف منه خلق أرضية جديدة لمزيد من فهم لمسئولية الاجتماعية وأسلوب تنفيذها وفاعليتها.

ويرى بعض الباحثين أن المسئولية الاجتماعية يمكن النظر إليها بوجهتين قائمتان بذاتهما، حيث ينظر فريق إلى المسئولية الاجتماعية للشركات باعتبارها قضية تابعة لحوكمة الشركات الرشيدة، ويرى الفريق الآخر أن حوكمة الشركات الجيدة أحد مكونات مسئولية الشركات الاجتماعية[1].

(1) مرفت سليمان: مرجع سابق (بتصرف).

- وفى 1999 امام المنتدى الاقتصادى العالمى ، تم إطلاق مبادرة للاتفاق العالمى فى مقر الأمم المتحدة فى نيويورك 2000 للسعى إلى تعزيز مواطنة الشركات بحيث يمكن لقطاع الأعمال أن يصبح جزءًا من الحل فى مواجهة تحديات العولمة، مما يؤدى إلى قيام اقتصاد عالمى أكثر استدامة ويشتمل على عشرة مبادئ تتمتع فى مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمى فى الآراء.

المسئولية الاجتماعية فى الإسلام: تظهر عظمة الإسلام فى موقفة الثابت والواضح من قضية المسئولية الاجتماعية والذى يمكن تلخيصها فى:[1].

أولًا: أصالة المسئولية الاجتماعية فى النظام الإسلامى لقوله تعالى (وآتوهم من مال اللـه الذى آتاكم)

ثانيًا: الأداء الاجتماعى يجمع بين المسئولية الملزمة من الشريعة الإسلامية وبين الإلتزام الذاتى من المسلم تقربًا لله عز وجل.

ثالثًا: التطبيق فى التشريع الإسلامى بالأمر والحث على أداء المسئولية الاجتماعية ونظم هذا الأداء فى أساليب وآليات محددة بدقة.

رابعًا: نطاق المسئولية الاجتماعية فى الإسلام تقع فى الجانب الملزم شرعًا بأن أداء المسئولية الاجتماعية فى الإسلام واجب دينى إسلامى سبق الإسلام به الأفكار والنظم المعاصرة، وواجب المسلمين أداء هذه المسئولية استجابة لأمر اللـه عز وجل ولأمر رسوله صلى اللـه عليه وسلم قبل أن يكون تنفيذًا لاتفاق عالمى أو التوجيه السليم لمشاريع المسئولية الاجتماعية الذى يسهم فى رفع مستوى المجتمع والاقتصاد.

رابعًا: المسئولية الاجتماعية فى مصر:

سعت الكثير من الشركات لممارسة الأنشطة الخاصة بهذه المسئولية بهدف تحسين صورتها وسمعتها وكسب التأييد الجماهيرى لها وتحقيق شرعية بقائها واستمرارها

---

(1) علاء الدين زعترى، المسئولية الإجتماعية للشركات، الإنترنت موقع الدكتور علاء الدين زعترى، (نوفمبر 2010).

فى المجتمع، وبخاصة تلك الشركات والصناعات التى تتعرض لانتقادات دائمة نتيجة لتأثيرها الضار على المجتمع والبيئة ومع ذلك فإن مفهوم المسئولة الاجتماعية ما زال محدودًا فى مصر مقارنة بالمجتمعات المتقدمة التى تعرفت على هذا المفهوم وتبنته منذ الخمسينات من القرن الماضى.

وهناك محاولات تم القيام بها فى مصر لرصد ومتابعة هذا الدور وأهمها المركز المصرى للمسئولية الاجتماعية للشركات (التابع لوزارة الاستثمار):

تم إنشاء الشبكة الوطنية للاتفاق العالمى فى مصر فى 9 فبراير 2004، ولضمان المزيد من التطور والتوسع فى مجالات المسئولية الاجتماعية للشركات والاتفاق العالمى داخل مصر، قام البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة فى مصر ووزارة الاستثمار بالتعاون مع مركز المديرين المصرى بتأسيس (المركز المصرى لمسئولية الشركات) عام 2008 والهدف هو بناء قدرات القطاع الخاص ودفعه إلى التأثير ايجابيًا على الموقف التنموى فى مصر، من خلال مزيد من العمل على هيكل المسئولية الاجتماعية للشركات.

ولقد نجح المركز المصرى لمسئولية الشركات فى أن يقود مبادرة تنفيذ المشروعات والخدمات الاستراتيجية من خلال عقد الشراكات على المسويين المحلى والدولى، واشتملت أنشطة المركز على المشاركة الفعالة فى تقديم مؤشر المسئولية الاجتماعية والحوكمة ESG- وهو الأول من نوعه فى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والخاص بممارسات العمل المسئول كرئيس مشارك وأمانة عامة، وقيادة الدعم العربى لمبادرة التقارير العالمية GRI، والتعاون مع مجلس التجارة السويدى فى تنظيم فعاليات التوعية لمجتمع الأعمال المصرى السويدى داخل مصر، وعقد الدورات التدريبية بالمشاركة مع معهد البنك الدولى وكذلك تنفيذ عدد من فعاليات التوعية وبناء القدرات لصالح شركات قطاع الأعمال العام، وغيرها.

مركز العقد الاجتماعى وخريطة المسئولية الاجتماعية: فى إطار الشراكات المختلفة

لتحقيق المسئولية الاجتماعية، يمكن اعتبار خريطة المسئولية الاجتماعية خطوة هامة لتوفير قاعدة علمية مبنية على أساس معلومات يقوم بها مركز المعلومات ودعم القرار بمجلس الوزراء مستمدة من المواطنين فى القرى الأكثر فقرًا- يمكن أن تمثل أساسًا لبناء شراكات بين قطاع الشركات والحكومة والمجتمع المدنى، وتضع المواطن فى قلب عملية الشراكة.

وفى 2010/12/28 أعلنت جمعية رجال الأعمال وغرفة اتحاد الصناعات المصرية عن خريطة المسئولية الاجتماعية وقاموا بعمل خريطة للفقراء فى مصر، مع قيام جهات عديدة فى مصر تتولى المشاركة فى هذا الدور ومنها.

- بنك الطعام المصرى: يوفر البنك لآلاف الأسر الغذاء الكافى بصفة شهرية ومنتظمة فى جميع محافظات مصر حيث يوفر الغذاء لأكثر من150 الف أسرة، ويتعاون مع مئات الجمعيات الخيرية طبقاُ لاشتراطات ومعايير ونظم البنك ويعمل على تطوير هذه الجمعيات من خلال التدريب ونقل الخبرات إلى 1600 جمعية وهو أول كيان خيرى فى مصر يحصل على شهادة الأيزو.
- مؤسسة مصر الخير: هى مؤسسة تنموية غير هادفة للربح تستقبل أموال الزكاة والصدقات حيث تقوم بصرف أموال الزكاة فى مصارفها الشرعية كما تستثمر أموال الصدقات للحصول على عائد يتم إنفاقة على المشاريع المختلفة، وشعارها هو: تنمية الإنسان مهمتنا الإساسية.

وهناك الكثير من المشاريع والجمعيات الأخرى التى تعمل على تطبيق مبادئ ومفاهيم المسئولية الاجتماعية فى مصر، وتعتمد على مساعدة الشركات والمؤسسات الربحية فى التمويل وكذلك فى التنفيذ فى بعض الأحيان.

كما أن هناك البعض من الشركات والجمعيات والجهات العاملة فى مصر والتى تهتم بممارسة المسئولية الاجتماعية وتشارك فى خدمة المجتمع ودفع عجلة التنمية، بمستويات مختلفة سواء فى الميزانيات أو الاستراتيجيات أو فى غيرها وذلك انطلاقًا

من سماحة الإسلام وحضه على مساعدة المحتاج وانطلاقًا من اخلاق مصر وشعبها الكريم.

وغنى عن البيان أن المنظمات فى سبيل قيامها بدورها فى مجال المسئولية الاجتماعية لا بد وأن تستشعر حاجة المجتمع وحاجة أفراده لنوع المسئولية الاجتماعية التى تلبى تلك الاحتياجات وتقوم بكافة الأدوار المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية، والعلاقات العامة هى الأقدر والأفضل للقيام بهذا الدور لمعرفتها بحاجات الأفراد وبخصائص جماهيرها المختلفة عن طريق مهامها وأدوارها ومسئولياتها داخل المنظمة وخارجها واستخدام الوسائل الاتصالية العديدة والتزامها إزاء المنظمة التى تعمل بها والمجتمع الذى تتواجد به وتكون حلقه الوصل بين الإدارة وبين جماهير المجتمع المحلى الذى تقوم فيه المنظمة.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1-الكتب:

1- إدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيـادة، ترجمـة محمـد منـير الأصـبحى ـ محمـد شـحاتة وهبـى مراجعـة عـلى عبـد الهـادى مسـلم (الريـاض معهـد الإدارة العامـة 2011م).

2- أبـو السـعود إبـراهيم "تقنيـات الاتصـال والمعلومـات" (الطبعـة الأولى، القـاهرة، 2005م).

3- المجـالس القوميـة المتخصصـة: مجلـس الثقافـة، الـدورة الدرابعـة عشر (سـبتمبر 1993م).

4- أبـو النجـا محمـد العمـرى "تنظـيم المجتمـع والمشـاركة الشـعبية، مـنظمات، استراتيجيات" (القاهرة، مكتبة عين شمس 2000).

5- إسماعيل القبانى: محاضرات فى الوحدة الثقافية العربية (القاهرة، معهد الدراسـات العربية، جامعة الدول العربية 1985).

6- أسـما حسـن حـافظ "تكنولوجيـا الاتصـال الإعلامـى التفـاعلى فى عصر الفضـاء الإلكترونى" (القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع 2005).

7- إسماعيل محمد السيد "الإدارة الإسـتراتيجية مفـاهيم وحـالات تطبيقيـة" (الطبعـة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس 1999).

8- الأمـم المتحـدة، اللجنـة الاقتصـادية والاجتماعيـة تقريـر حـول دور تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات فى توفير بيئة تمكينية للتنمية الاقتصادية، (بيروت 2004).

9- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء "مصر فى أرقام" (القاهرة يونيو، 2008م).

10- الموسوعة الإعلامية، المجلد الثانى، القاهرة (دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

11- بشير عباس العلاق "التسويق عبر الإنترنت" الطبعة الثانيـة، (القـاهرة دار الـوراق للنشر والتوزيع، 2002).

12- بهاء شاهين "العولمة والتجارة الإلكترونيـة" الطبعـة الأولى (القـاهرة، دار النهضـة العربية، 2000م).

13- ت.س. اليوت: نحو تعريـف الثقافـة (القـاهرة، وزارة الإرشـاد القـومى، مؤسسـة التأليف والنشر) بدون تاريخ.

14- ثابت عبد الـرحمن إدريـس "الإعـلان والعلاقـات العامـة" (القـاهرة، مكتبـة عـين شمس، 1999).

15- جيفرى د. زيبار "شـبكة المعلومـات وفوائـدها واسـتخدامها فى شركـات الخدمـة" ترجمة هالة توفيق مجلة البحوث الإدارية يناير 2002م.

16- حسنين شفيق: الإعلام الإلكترونى (القاهرة، رحمة برس للطباعة 2002م).

17- حسام الملحم، عماد خير بك "شبكات الإنترانت بنيتها الأساسية وأنعكاسـاتها عـلى المؤسسات (ط1 سلسلة الرضا للنشر والتوزيع 2002م).

18- حسنى محمد نصر "الإنترنـت والإعـلام" الطبعـة الأولى، (القـاهرة، مكتبـة الفـلاح للنشر والتوزيع سنة 2003).

19- ديفيد أبينجدون: التسويق خارج الصندوق، ترجمة خالد العمرى (القاهرة، دار الفاروق 2008م).

20- ذكى نجيب محمود: المثقف الجديد: مجتمع جديد أو الكارثة (القاهرة، دار الشروق 1989م).

21- رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية (القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999م).

22- راسم الجمال: العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات (القاهرة الدار المصرية اللبنانية 2009م).

23- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد "إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجى" (الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية 2004).

24- رشاد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التعولم، مداخل مهنية ونظريات علمية (القاهرة، دار المهندس للطباعة والنشر 2005م).

25- ريتشارد هال: المنظمات هياكلها. عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجرى (الرياض، معهد الإدارة العامة سنة 2001م).

26- شدوان على شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2005م).

27- شيماء السيد سالم: الاتصالات التسويقية المتكاملة، (كلية الآداب، جامعة حلوان).

28- صلاح زين الدين "دراسة العلاقات التفاعلية بين التنمية البشرية وتكنولوجيا المعلومات" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الخامس 2002م.

29- طارق عبد العال حماد "التجارة الإلكترونية المفاهيم والتجارب والتحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية" (القاهرة، عالم الكتب، 2003م).

30- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، كيف نواجة تحديات القرن 21 (القاهرة، دار الكتب المصرية 2000م).

31- عماد الحداد: التجارة الإلكترونية (القاهرة، دار الفاروق 2004م).

32- عايدة سيد خطاب. العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية (القاهرة، دار الفكر العربى 2001م).

33- عايد فضل شعراوى "الإعلان والعلاقات العامة"، (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م).

34- عبد الهادى الجوهرى: مدخل لدراسة المجتمع (القاهرة، مكتبة النهضة 1989م).

35- على عجوه، كريمان فريد "إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة، عالم الكتب 2005م).

36- عصام الدين هلال: التعليم وقيم التنمية، (القاهرة المكتبة العربية للدراسات التربوية 1985م).

37- عبد اللطيف العوفى "علاقات الوسائل الإعلامية فى العلاقات العامة وكيفية استخدام التقنيات الاتصالية فى ظل توجهات العولمة" القاهرة (المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، العدد الأول المجلد السادس، يناير 2005م).

38- فؤادة عبد المنعم البكرى: التسويق السياحى وتخطيط الحملات الترويجية فى عصر تكنولوجيا الاتصال (القاهرة عالم الكتب 2009م).

39- كريمان فريد: المسئولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعى، (القاهرة دار النهضة العربية 2001م).

40- كريمان فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات العصر، (القاهرة دار النهضة العربية 2012م).

41- محمد عبد العظيم: التسويق الإلكترونى (الأسكندرية دار المعرفة الجامعية 2008م).

42- محمد على محمد: المجتمع والثقافة الشعبية، مدخل إلى علم الاجتماع (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1993م).

43- محمود سليمان العريان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ط4 (عمان, دار وائل للنشر 2008م).

44- محمد محمد الجوهرى: الانثروبولوجيا، (القاهرة دار المعارف 1982م).

45- محمد البادى: المدخل الاتصالى للعلاقات العامة والإعلام ط3 (القاهرة، دار المهندس للطباعة والنشر 2005م).

46- منار على محسن "التجارة الإليكترونية: متطلباتها واستراتيجية تنميتها مع الإشارة لمصر المجلد رقم 1، (القاهرة، مجلة البحوث الإدارية 2005م).

47- محمد عزيز الحبابى: من المنغلق إلى المنتج، عشرون حديثًا عن الثقافات العالمية، مترجم (تونس 1990م).

48- مجلة رسالة اليونسكو: الثقافات، مركز مطبوعات اليونسكو (القاهرة ديسمبر 1974: 1985م).

49- نبيل الحسينى النجار: الإدارة، أصولها واتجاهاتها المعاصرة (القاهرة العربية للنشر والتوزيع 1994م).

50- يوسف أحمد أبو فاره: التسويق الإلكترونى، عناصر المزيج التسويقى عبر الإنترنت ط1 (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2004م).

2-الدراسات غير المنشورة:

1- أمين السيد غنيمى "تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط التقليدية: دراسة تطبيقية، ماجستير، (كلية التجارة جامعة عين شمس 2010م).

2- أمل فوزى منتصر "مجالات استخدام شبكة المعلومات الدولية الإنترنت فى الأنشطة الاتصالية"، (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2004م).

3- إنجى محمد أبو سريع "الصورة الذهنية لمهنة العلاقات العامة لدى ممارسيها وعلاقتها بمستوى أدائهم لها" (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2004م).

4- إيمان محمد محمد زهرة "العلاقات العامة فى الشركات متعددة الجنسية فى مصر" (جامعة القاهرة كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2002م).

5- إيناس محمد نبوى "إدارة العمليات والتكنولوجيا" كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير، (جامعة حلوان، 1994م).

6- حسين محمد حسين: أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين: دراسة مقارنة بين كلية تجارة عين شمس وأكاديمية البحث العلمى ماجستير (كلية التجارة عين شمس، 2005م).

7- حنان فاروق جنيد "تأثير أنشطة العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة ماجستير (كلية الإعلام جامعة القاهرة 1998م).

8- خالد فؤاد عياد بشارة "دور التكنولوجيا الحديثة فى مجال العلاقات العامة" ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام 1990م).

9- خالد مصلح حسين: دور تنظيم المعلومات فى تطوير الميزه التنافسية؛ دراسة تطبيقية على المدراء العاملين فى وزارتى المالية والصحة، غزه، (ماجستير الجامعة الإسلامية 2009م).

10- داليا عبد المنعم: تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة، دراسة مقارنة على عينة من المنظمات المصرية والدولية في مصر (دكتوراه كلية الأداب ـ جامعة حلوان، 2006م).

11- ريم أحمد عادل طه "تأثير بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة"، ماجستر، (كلية الإعلام جامعة القاهرة 2003م).

12- دعاء عاشور، إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقافة الجمهور نحوها: ماجستير، (كلية الإعلام ـ جامعة القاهرة 2013م).

13- سحر محمد أحمد بدوى "أثر الثقافة على انتماء الأفراد في المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، (كلية التجارة، 1999م).

14- عبير إبراهيم عزى: اتجاهات المعلنين نحو آليات التسويق الإلكتروني وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية، دكتوراه، (كلية الأداب ـ جامعة حلوان 2013م).

15- عادل أمين: الثقافة التنظيمية وتباين الأداء، دراسة تطبيقية، (دكتوراه التجارة جامعة القاهرة 1996م).

16- كريمان فريد: المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية على عينه من شركات القطاعين العام والخاص، (دكتوراه ـ كلية الإعلام جامعة القاهرة 1989م).

17- منى محمد على: دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الانتاجية والحديثة في مصر، ماجستير (كلية الإعلام جامعة القاهرة 2006م).

18- مرفت السيد أحمد سليمان: استراتيجيات المسئولية الاجتماعية لتحقيق السمعة في الشركات المصرية والعالمية، دكتوراه (كلية الآداب جامعة حلوان 2013م).

ثانيًا: المراجع الاجنبية:

1-الكتب:

1- Betts, M. It's official: There Really. Digital Ecenomy. Computer World Jane 2006.

2- E. John and Moore J. "The Concept Process and Evaluation of Integrated Communication in Thorson, (eds.) Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices" (Laurence Elberlbaun Associate, 1997).

3- David Pikton & Amand Broderick: Integrated Marketing com. (England: Pearson Education Limited, 2001).

4- Finally Paul "Strategic Management Introduce to Business and cooperate Strategy", (New York, Prentice hall 2000).

5- Garech Morgan: Images of organization. The international bestseller that Revelation izel how we see organization newly abridged for today manger San. Francesco: Bert – Roe her 1998.

6- Haywood Richard "All about Public Relation" (London MC Grew Hill, 1991).

7- Jackson P. "Corporate Communication for Mangers", (London Pitman, 1987).

8- John Doorley and Heliofred Garcia "Reputation Management The Key to Successful Public Relation and Corporate Communication" (New York, Rutledge Landon 2010).

9- Kather Miller "Organizational Communication Approaches & Process" Forth Edition, (Prentice Hall, 2006).

10- Patrick De Plesmacker, Maggie Guenne & Jore Vanden Bergh "Marketing Communication" Financial Times, (Prentice Hall, 2001).

11- Rob Goffee and Gareth Jones, the character of a corporation: How

Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, 2nd ed, (London: Profile Books, 2003).

12- Sirgy J. M. "Integrated Marketing Communication a Systems Approach Upper Saddle" (Prentice hall) 1998.

13- Leslie W.hue & Lioyd L. Buars: Management, skills and Application, 10th ed. (New york: Mclraw- Hill) 2003.

14- William H. Morley "E-Government Enabling Public Service Innovation in The 21st Century" (New York, Prentice Hall, 4 Edition, 2005).

2- المقالات والأبحاث المنشورة:

1- Andy. Maken "On Line Public Relation: Public Relation Quarterly, Vol. 49, n. 3, 2004.

2- Augestine Ihator "Corporate Communication: Challenges and Opportunities in Dugital World" (Public Relation Review, Vol. 27, n. 1, Winter 2001).

3- Carole M. Howard "The Times They Are Changing and So Should PR Training" (Public Relation Quarterly, Vol. 47, Spring, 2002).

4- Lara Srivastava "The Age of The Mobile Internet" (Media Asia, vol. 30, n. 1, 2003).

5- McKenna Regis "Real Time Preparing for The Age of The Never Satisfied Customer" Cambridge Mass, (Harvard Business, Vol. 45, March 2006).

6- William Kanne & Rocke Albert "The Use of Multimedia Messaging Service in Public Relation", (Harvard Business, Vol. 22, n. 1, 2005).

7- Bruce Jefferies Fox "A primer Internet Audience Measurement" Journal of Business, vol. 42, 2002.

8- G.Reza, Kiani, "Marketiong Oppurtunities in The Digital

World" Journal of internet research: electronic networkeing applications and policy, vol. 8, n. 2, 1998.

9- Haywood. Richard "From Paper To Intranet" ILE Solutions, Vol. 31, n. 2.

10- Hulton James "Integrated Marketing Communication & Evaluating of Marketing Thought" Journal of Besiness Research, vol. 37, n. 1, 1996.

11- Jim. R Macnamara., "research in public relation: a review of the use of evaluation and formative research" available at www.instituteforpr.com on 12/2/2007.

12- John E. Gunivien "Dealing With Activism In Canada An Ideal Cultural Fit for the Two Way Symmetrical Public Relation Model" Public Relation Review, Vol. 28, n. 4, 2002.

13- Joy Chia "Emails, Educator, Practionners And Changing Professional Paradigms" Asia Pacific Media Educator, vol. 31, n. 2, 2005.

14- Karlark Gower "Ues Of Internet In The Public Relation Curriculum" Journalism & Mass Communication Educator, Summer 2001.

15- Kelin, Stuart "Communication for Successful Organizational Change", Industrial Management, Vol. 36, n. 1, 1994.

16- Kirk Hallahan "Improving PR Web Sites Through Usability Research" Public Relation Review, vol. 27, n. 2001.

17- Kotler, Philip and Mindalk, William, "public relation and marketing should they be partners or rivals" Journal of marketing, vol. 42, n. 4, 1978.

18- Lance. Vardaman & Lynne M. Scott Glen T. Comeron, Scott Shamp "New Technologies & Public Relation: Exploring Practitioners Use Of On Line Resource To Earn A Seat At The Management Table" Journalism & Mass Communication Quarterly, vol. 78, n. 1, Spring 2001.

المحتويات

ومصر على أعتاب مرحلة جديـدة تسـتشرف المسـتقبل وترجـو انتشـار ثقافـة العمـل وتأمـل فى تحقيـق طفـرة اقتصـادية لا يسـعنا إلا أن نتمنـى القضـاء عـلى السلبيات والآفات التى نخرت فى الجسد المصرى لسنوات، آملين فى مجتمع جديد يضع العمل والإنتاج والاجتهاد نصب عينية، ولا يعنى ذلك أن نتغافل عن الفساد والعيوب التـى عـانى منهـا المجتمـع وعانـت منهـا المـنظمات والمؤسسـات طـويلًا فإبرازها وتسليط الضوء عليها يعد ضرورة لاقتلاعها والقضاء على الفساد بها.

ففى ظل مرحلة جديدة فى مصر لن يتم بناء الوطن والتطور دون التعلم مـن أخطاء المـاضى وتجنبهـا ومحاولـة القضـاء عليهـا وعـلى السـلبيات التـى انـتشرت وإصـلاح منـاخ العمـل وتفعيـل التشريعـات والقـوانين المحـابين للعمـل والبنـاء والإنتاج معتمدين عـلى قـدراتنا الذاتيـة ونشر ثقافـة العمـل الجـاد والعـودة إلى القيم المصرية الأصلية والنبيلـة متطلعـين إلى غـد مشرق وزاهـر ـ بعـون اللـــه ـ فـالاعتراف بتراجعنـا وركودنـا وكسـلنا وإعاقتنـا للتغيـير وعرقلـة بـروز الأكفـاء والموهـوبين لمصـلحة المحاسـيب والمـوالين هـو أهـم متطلبـات المرحلـة الحاليـة، وعودتنا إلى العمل الجاد فى كافة المجالات هو المطلب الرئيسى لمواجهة متطلبـات العصر وتحدياته وإبراز المجال للموهوبين والمتفوقين والجادين الذين تزخـر بهـم مصر، واحترام العلم والعلماء وإفساح المجال لهم للعمل والاجتهاد.

المؤلفة